Toimittaneet
Pasi-Heikki Rannisto, Ulriika Leponiemi,
Nadja Nordling & Jari Kolehmainen

Sosiaali- ja terveysalan innovaatio-ekosysteemit

TAMPERE
UNIVERSITY
PRESS

Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit

Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit

Pasi-Heikki Rannisto
Ulriika Leponiemi
Nadja Nordling &
Jari Kolehmainen
(toim.)

TAMPERE UNIVERSITY PRESS

Tampere University Press
https://edition.fi/tup
https://isni.org/isni/0000000507168743

VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

Typografia
Markus Itkonen

Taitto
Eija Kylmäniemi

Kannen toteutus
Jonna Lahti

ISBN 978-952-359-050-2 (PDF)
ISBN 978-952-359-051-9 (painettu, nid.)

Kustantaja: Tampere University Press, Tampere, Suomi
Painopaikka: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

Viittausohje:
Rannisto, P-H., Leponiemi, U., Nordling, N. & Kolehmainen, J. (toim.) 2023. *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere: Tampere University Press. https://doi.org/10.61201/tup.878

Sisällys

Sosiaali- ja terveyspalveluita uudistavia innovaatioekosysteemejä kehittämässä

Johdanto

Julkisten palvelujen tuottaminen ja kehittäminen ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana radikaalisti. Aikaisemmasta julkishallintovetoisesta ja tuotantolähtöisestä hyvinvointipalvelujen tuottamisesta on siirrytty vuorovaikutusta korostaviin toimintamalleihin, joiden puitteissa julkisten palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä korostetaan asiakkaan roolia sekä kysyntä- ja markkinalähtöisten palvelujen tuottamista. Viimeaikaisin kehitys on korostanut järjestöjen ja kansalaisyhteiskunnan osallistumista palvelukehittämiseen sekä kannustanut julkishallinnon organisaatioiden yhdistämiseen toimintakykyisemmän palvelutuotannon varmistamiseksi. Muutostyötä on tehty pitkällä aikavälillä ja tarttumalla usein yhteen ongelmakohtaan kerrallaan. Tämä on johtanut tilkkutäkkimäiseen lopputulokseen, jossa on kehitetty yksittäisiin palvelutarpeisiin ratkaisuja, ja palvelujärjestelmän kehittäminen synergisenä kokonaisuutena on laiminlyöty. Siitä huolimatta, että monet palvelut toimivat hyvin ja tuottavat vastauksia asiakastarpeisiin, on palvelukokonaisuuden kannalta päädytty hämärtyvään lopputulokseen niin sote-palvelun tuottajien kuin asiakkaiden näkökulmasta.

Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmä onkin systeemisen muutoksen edessä. On selvää, että sote-palvelujärjestelmää ei voida enää jatkossa kehittää sammuttamalla tulipaloja ja tarttumalla yhteen haasteeseen kerrallaan, hahmottamatta vaikutuksia kokonaisuuteen. Paineita kehittämiselle aiheuttavat niukentuvat resurssit, kasvava palvelun tarve sekä asiakkaiden monimutkaistuvat ongelmat. Asiakkaiden ongelmia ei voida enää ratkaista kehittämällä yksittäisiä palvelupolkuja, vaan tarvitaan kokonaisvaltaista otetta, jossa yksittäisten palvelujen sijaan kehitetään kokonaisvaltaisia palvelukokonaisuuksia. Kokonaisvaltaisen kehityksen tulee mahdollistaa vaikutusten ja vaikuttavuuden tunnistaminen sekä tiedolla johtaminen. Muutos haastaa paitsi palvelujen tuottamisen ja kehittämisen perinteet, myös palvelujen käyttämisen. On välttämätöntä muuttaa sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteita että järjestämisen tapoja. Ratkottavana on siis useiden erilaisten ”ilkeiden ongelmien” vyyhti. Tämän takia on välttämätöntä lisätä keskustelua ja luoda luottamusta toimijoiden ja

tieteiden välillä sekä nostaa yhteistyö tutkimus, kehitys, innovaatio ja opetus (TKIO) -toiminnan keskiöön.

Innovaatiotoiminnalla on Pirkanmaalla pitkät juuret. Keskeisten julkishallinnon toimijoiden kuten Tampereen kaupungin, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin ja tamperelaisen yliopisto- ja korkeakouluyhteisön piirissä on tehty vuosikymmeniä innovaatiotoimintaa. Voidaan arvioida, että sen toiminnan varaan on muodostunut jo vahva kehittämisen kulttuuri ja vahva kehittäjäverkosto. Vuosituhannen vaihteessa innovaatiotoiminta Suomessa oli hajautettua ja sitä myös rahoitettiin sellaisena. Pirkanmaalainen logiikka oli luoda suuria yhteistyöhankkeita, kuten esimerkiksi eTampere, joiden avulla koottiin laajasti paikallisia ja kansallisia resursseja alueen innovaatiotoimintaan ja kehittämiseen. Myöhemmin kansallinen innovaatiotoiminta on ollut keskitetympää ja samaan aikaan erityisesti sote-sektorin monet organisaatiouudistukset ovat suunnanneet kehittämistä enenevässä määrin hallintoon.

Innovaatiot ja verkostomainen toiminta ovat kuitenkin säilyneet mainittujen suurten toimijoiden agendalla, ja pikkuhiljaa mukaan on tullut yrityskenttää ja kolmatta sektoria. Myös akateemisen tutkimuksen kohteena innovaatiotoiminta vahvistui ensin erityisesti aluetieteen ja toisaalta myös palvelujen kehittämisen piireissä. Pirkanmaan liitto on myös nähnyt innovatiivisen verkosto- ja alustakehittämisen tärkeänä, ja onkin siksi kanavoinut EU-rahoitusta tähän toimintaan. Tämän seurauksena Pirkanmaalla on ollut jatkuvasti käynnissä innovaatio- ja verkostohankkeita. Esimerkkeinä voi mainita Palveluinnovaatiokeskus -hankkeen ja siellä toimineen sote-verkoston sekä viimeisimpinä CoHeWe, Kampus-sote ja Kehys -hankkeet. Innovaatioekosysteemien kehittämiseen tähtäävä TKIO-toiminta on hämmentänyt vakiintumatonta teoreettista keskustelua entisestään. Onkin syntynyt paine pyrkiä ottamaan innovaatioekosysteemikehittäminen käsitteellisesti haltuun.

Innovaatioekosysteemit ovat osa vielä muotoutumassa olevaa transformatiivisen innovaatiopolitiikan työkalupakkia. Innovaatioekosysteemin käsitteenmäärittely, toimintamallien muodostaminen ja tavoitteiden asettaminen ovat tällä hetkellä kansainvälisestikin polttavia aiheita. Määrittelytyöllä on keskinen merkitys myös siinä, millaisiksi tulevaisuuden diskurssit ja toimenpiteet sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen tähtäävässä TKIO-toiminnassa muotoutuvat. Tällä hetkellä suomenkielinen kirjallisuus teemasta puuttuu lähes täysin. Esimerkiksi Google Scholar -haku "sote innovaatioekosysteemi" tuotti yhteensä vain 109 osumaa (4.4.2022), joista valtaosa on opinnäytetöitä ja muuta kuin sote-alaan liittyvää tutkimusta. Tämä kirja on yksi keino tuottaa käsitteellistä ja teoreettista ymmärrystä siitä, mitä sote-alan kehittäminen innovaatioekosysteeminä tarkoittaa. Innovaatioekosysteemipohjaisen kehittämistyön lähestymistapoja kokoavalle tutkimukselle on ilmeinen tarve niin tieteellisesti kuin myös yliopiston monitieteiseen tutkimukseen perustuvassa opetustyössä.

Tämän kirjan erityisenä kohderyhmänä ovat laajasti sote-innovaatioekosysteemeihin liittyvät ja niistä kiinnostuneet toimijat aina asiakkaista kolmannen sektorin toimijoihin ja ammattilaisista hallinnon kehittäjiin ja tutkijoihin. Tutkimusperustei-

suuden lisäksi kirjassa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, miten sote-innovaatioekosysteemeihin kohdistuva kehittämistyö voisi avautua laajalle yleisölle mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa. Tutkimustuloksia avataan kuvaamalla tutkimus- ja kehityshankkeissa toteutettuja case-esimerkkejä.

Tämän tutkimuksen arvoa lisää myös se, että mukaan on kutsuttu laajasti erilaisia sote-alan TKI- tutkijoita ja kehittäjiä. Laajalla kokeneiden toimijoiden joukolla olemme voineet vahvistaa moniäänisyyttä sekä parantaa sote-innovaatioekosysteemin muotoutumista ja alan tutkimuksen näkyvyyttä ja vaikuttavuutta.

Kirjan sisältö ja rakenne

Tämän monitieteellisen ja monialaisen kokoomateoksen tarkoituksena on tunnistaa, miten tutkimustiedon avulla voidaan lisätä TKIO-osaamista hyvinvointipalveluissa ja laajemminkin sote-ekosysteemissä. Jotta kehittämistyö olisi mahdollisimman vaikuttavaa, tarvitaan monipuolisia näkökulmia ja tarkasteluja. Kirja kokoaa tutkimusperusteisia sote-innovaatioekosysteemin ja palvelukehittämisen teoreettisia ja käytännön näkökulmia, joiden avulla kuvataan ja ratkotaan moniäänisen sote-innovaatioekosysteemikehittämisen haasteita. Kirjan viimeiset luvut nousevat kehittämishankkeiden aikana kerätystä aineistosta ja konkretisoivat osaltaan käytännön innovaatioekosysteemien kehittämistyötä.

Kirjan keskeisinä yhdistävinä kysymyksinä ovat, mitä ekosysteemikehittäminen tarkoittaa sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisessa ja miten sote-innovaatioekosysteemi parhaimmillaan toimii. Artikkeleissa tarkastellaan myös, minkälaisia haasteita ekosysteemimäiseen kehittymiseen siirtymiseen liittyy.

Kirja auttaa lukijaa analysoimaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään innovaatioekosysteemejä ja sitä, miten niiden avulla voidaan vaikuttaa sosiaali- ja terveysalan kehitystarpeisiin. Teos tarjoaa katsauksen uudenlaisiin ekosysteemikehittämisen tutkimusilmiöihin ja -menetelmiin, jotka huomioivat yhtäältä yhteiskunnallisten ongelmien kytkeytyneisyyden, kompleksisuuden sekä ratkaisujen vaikutukset ja kontekstien erityisyyden. Sote-alan kehittämisen tueksi tarvitaan aiempaa holistisempaa otetta ja kokonaisuutta paremmin jäsentävää tietoa.

Kirja tarjoaa monipuolisen artikkelikokoelman muodossa lukijalle ymmärrystä sote-alaa ja laajemminkin yhteiskuntaa muovaavista ajankohtaisista muutoksista sekä inspiroivia ja oivaltavia esimerkkejä tutkimukseen perustuvasta tiedon tuottamisesta ja käytännön kehittämisestä. Kirja johdattaa lukijan sote-alan vaikuttavien ajankohtaisten tutkimusilmiöiden ja -tapojen pariin. Ilmiöpohjainen tarkastelu tarjoaa siten tuoreen ja kriittisen näkökulman sote-alan kehittämiseen.

Kirjan alun artikkeleissa tarkastellaan, miten sote-innovaatioekosysteemi voidaan määritellä ja mitä sillä tarkoitetaan. Tämän jälkeen keskitytään johtamisen problematiikkaan ja moninaisuuteen innovaatioekosysteemien monitasoisessa hallinnassa

ja rakenteissa sekä tarkastellaan tärkeää johtamisen teemaa, vaikuttavuutta. Kirjan loppua kohti huomion keskipisteenä ovat innovaatioekosysteemiä koskevat käytännön kysymykset: miten innovaatioekosysteemejä voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä, miksi niihin liitytään ja millaista arvoa sote-innovaatioekosysteemeistä osallistujat odottavat.

Innovaatioekosysteemi toimintoina: Käsitteellinen avaus sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisen näkökulmasta

Artikkeli keskittyy sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen innovaatioekosysteeminä. Innovaatioekosysteemit innovaatiopolitiikan ja innovaatiotoiminnan lähestymistapana ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina. Kasvaneesta suosiosta huolimatta käsitteen käyttö on toisinaan epämääräistä ja tarkempia määritelmiä yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi tarvitaan, jotta sosiaali- ja terveysalaa voidaan tavoitteellisesti kehittää innovaatioekosysteeminä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on määritellä, mitä sote-alan kehittäminen innovaatioekosysteeminä tarkoittaa. Artikkelissa tarkastellaan aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella käsitteellisesti innovaatioekosysteemien määritelmiä sekä empiirisesti sitä, millaisia tulkintoja sosiaali- ja terveysalan toimijat sote-alan innovaatioekosysteemille antavat. Kirjallisuuden ja empirian vuoropuhelusta kumpuaa tulkinta kolmesta vuorovaikutukseen perustuvasta sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin toiminnan tasosta, jotka edistävät erilaisten toimijoiden keskinäissuhteita. Yhdessä nämä toiminnot muodostavat sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin toimintamallin, joka toimii analyyttisena sekä toimintapoliittisena työkaluna.

Yliopistot sosiaali- ja terveysalan kehittyvissä ekosysteemeissä

Suuret yhteiskunnalliset haasteet ratkaistaan tulevaisuudessa toimijoiden välisessä yhteistyössä. Vaikka innovointi on tyypillisesti keskittynyt voimakkaasti kasvaville aloille ja yksityiselle sektorille, on tärkeää edistää myös innovointia perinteisillä aloilla ja julkisella sektorilla sekä näiden sektorien välillä. Laajaan empiiriseen aineistoon pohjautuen tarkastelemme, millainen on yliopistojen rooli sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä. Tutkimus osoittaa, että nykyisellään tutkimuksen ja osaamisen integroinnin menetelmät ja tukimekanismit ovat puutteellisia ja etupäässä keskittyneet yritysyhteistyöhön ja teknologisten innovaatioiden kaupallistamiseen. Niitä ei voi nähdä osana korkeakouluyhteisön laajempaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Vaikuttaa siltä, että korkeakoulussa on keskitytty tutkimuksen korkeatasoisuuteen, mutta unohdettu, että laadukkainkaan tutkimus ei ilman erilaisia tukimekanismeja siirry itsestään yhteiskunnassa hyödynnettäväksi. Yhteistyölle otollisia rakenteita ja tukimekanismeja pitääkin rakentaa niin, että ne vastaavat yhteiskunnassa tapahtuviin talouden, teknologian ja arvonluonnin logiikan muutoksiin.

Näkökulmia sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin johtamiseen

Monimutkaisten ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien ilkeiden ongelmien vyyhdin selvittämiseksi tarvitaan uutta osaamista ja tietoa, tietojärjestelmien ja toimintakulttuurin uudistamista sekä uudenlaisia toimintamalleja ja yhteistyötä. On tullut selväksi, että näitä haasteita ei voida ratkaista yhden organisaation, instituution tai alueen toimesta, vaan tarvitaan uudenlaista organisaatio-, sektori- ja aluerajat ylittävää yhteistyötä, johon innovaatioekosysteemit tarjoavat ratkaisun. Innovaatioekosysteemi voidaan määritellä jatkuvasti muuttuvaksi ja kehittyväksi kokonaisuudeksi, joka koostuu autonomisten toimijoiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta sekä näiden omista ja yhteisistä toiminnoista ja tuloksista. Ekosysteemi ympäristönä haastaa perinteiset johtamismallit ja niiden johtaminen onkin luonteeltaan enemmän vertaisverkostojen fasilitointia kuin hierarkkista johtamista tai edes perinteisempää verkostojen johtamista. Lisäarvon tuottamista innovaatioekosysteemin heterogeenisen osallistujajoukon keskuudessa voidaan fasilitoida erilaisin keinoin.

Artikkelissa tarkastellaan innovaatioekosysteemin johtamisen luonnetta sekä johtamista kolmen toiminnan tason kautta. Empiirisen aineiston ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella kuvataan sote-alan innovaatioekosysteemien johtamiseen liittyviä näkökulmia: millaista johtamista innovaatioekosysteemissä tarvitaan ja voidaan tunnistaa? Tavoitteena on tarjota innovaatioekosysteemien johtamiselle viitekehys, joka toimii sekä analyyttisenä että toimintapoliittisena työkaluna.

Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi hybridihallinnan järjestelmänä - institutionaalisten logiikkojen näkökulma

Artikkelissa tarkastellaan sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemiä institutionaalisessa kontekstissa, jota määrittää hybridimuotoiset institutionaaliset logiikat. Institutionaalisten logiikkojen tunnistaminen auttaa ymmärtämään innovaatioekosysteemin institutionaalisen moninaisuuden kirjoa, sitä logiikoiden variaatiota, joka ohjaa ekosysteemissä toimivia yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita. Tämä ymmärrys on tärkeä jokaiselle Innovaatioekosysteemissä mukana olevalle, mutta erityisesti ekosysteemin johtamisesta ja hallinnasta vastaaville organisaatioille ja niiden johtohenkilöille, jotka usein ovat vastuussa myös sotepalveluiden järjestämisestä. Innovaatioekosysteemin logiikkatarkastelu antaa hyvän viitekehyksen ymmärtää ekosysteemissä olevaa toimintaa, sen sisältämiä, resursseja, ristiriitoja ja niiden ratkaisuyrityksiä.

Institutionaalisesti moninaisia innovaatioekosysteemejä tarvitaan, jotta monimutkaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen saadaan erilaisia resursseja, näkökulmia ja keinoja. Artikkelissa kuvataan empiirisen aineiston ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella innovaatioekosysteemin institutionaalisia logiikkoja sekä samansuuntaisia tai ristiriidassa olevia institutionaalisia logiikkapareja. Institutionaalisten logiikkojen näkökulma on osoittautunut hedelmälliseksi tarkastelutavaksi pyrittäessä ymmärtämään innovaatioekosysteemiä ja sen toimijoiden erilaista ajattelua ja toimintaa. Tutkimus kontribuoi aiempaan tutkimuskirjallisuuteen

yhdistämällä institutionaalisten logiikkojen tutkimuskirjallisuuden näkökulmia ja tarkastelemalla näiden näkökulmien kautta sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemiä sen toimintakontekstissa.

Kolme lähestymistapaa sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen

Vaikuttavuuden merkitys tuloksellisuuden osatekijänä on kasvanut viime vuosina yhteiskunnan eri sektoreilla. Sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa ohjaa pyrkimys aikaansaada entistä parempia ja vaikuttavampia palvelumalleja. Myös sote-TKI-toiminnalta odotetaan vaikuttavuutta. Sote-TKI-ekosysteemi muodostuu eri toimialojen ja tieteenalojen toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta, jonka vuoksi TKI-toimintaa ja sen vaikutuksia on tarkasteltava laajemmin kuin yhden toimijan näkökulmasta, ekosysteeminä. Vaikuttavuus käsitteenä on monitulkintainen, sillä se voidaan ymmärtää eri tavalla näkökulmasta ja tutkimuksen alasta riippuen. TKI-toiminnan vaikuttavuuden jäsentäminen kompleksisessa ekosysteemissä on tarpeen, sillä aiheesta on suhteellisen vähän tutkimuskirjallisuutta ja tarvitaan käytännön malleja vaikuttavuuden tunnistamisen ja mittaamisen tueksi.

Artikkelissa kuvataan empiirisen aineiston ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuteen liittyviä näkökulmia, sekä esitellään monitoimijaisuutta ja dialogisuutta korostava mittausviitekehys sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen. Keskeisiksi sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden näkökulmiksi tunnistettiin terveys ja hyvinvointi, TKI-toiminnan tehokkuus, sekä ekosysteemin toimijoiden vuorovaikutus. Esiteltävä viitekehys tarjoaa esimerkkejä erilaisista vaikuttavuuden strategisista tavoitteista ja mittausnäkökulmista, jotka auttavat tunnistamaan ja mittaamaan sote-TKI-toiminnan vaikuttavuutta käytännössä.

Sote-alan innovaatioekosysteemiin liittymisen odotukset arvolupausten kautta tarkasteltuna

Artikkelissa käsitellään sote-innovaatioekosysteemiin liittymistä ja siellä toimimista pyrkien tunnistamaan niitä arvoja ja hyötyjä, joita osallistujat ekosysteemiltä tavoittelevat. Artikkelissa jaetaan arvo-odotukset aikaisempien tutkimusten perusteella neljään kategoriaan eli taloudellisiin, toiminnallisiin, emotionaalisiin ja symbolisiin arvoihin. Nämä on operationalisoitu kyselyn kysymyksiksi, ja kysely on toteutettu ensimmäisessä tilaisuudessa erilaisille Kehys-hankkeen toimijoille. Kehys-hankkeessa kehitettiin sote-innovaatioekosysteemiä Pirkanmaalle tiedostaen ekosysteemimäisen toiminnan olevan samalla myös globaalia. Innovaatioekosysteemissä on näin ollen sekä alueellinen että globaali ulottuvuus. Osallistujat ovat samaan aikaan sekä paikallisia toimijoita että osa omia kansallisia ja kansainvälisiä verkostojaan.

Artikkelissa avataan teoriakirjallisuuden avulla arvolupauksen käsitettä ja arvo-odotusten sisältöä. Arvo-odotuksista eniten ekosysteemin toimintaan motivoivaa merkitystä oli toiminnallisilla arvoilla ja vähiten symbolisilla arvoilla.

Johtamisen menetelmien mallintaminen implementointiprosessissa sosiaali- ja terveydenhuollossa

Implementoinnin johtaminen on tavoitteellista muutoksen toimeenpanon läpivientiä. Implementointiprosessi koostuu useasta eri vaiheesta. Keskeisiä implementointiprosessin toteutukseen liittyviä tehtäviä ovat viestintä ja tiedottaminen, päätöksenteko sekä seuranta ja arviointi. Toimeenpanon johtaminen tarkoittaa kokonaisvaltaista, systemaattista toimintaa, joka huomioi sekä henkilöstön, toimintaympäristön että asiakkaat ja heidän läheisensä. Pysyvät kehittämisen rakenteet ja hyviksi havaitut toimintamallit auttavat implementoinnin toteuttamisessa.

Artikkelissa kuvataan kuuden sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivan johtajan haastattelun pohjalta rakennettua implementointiprosessia sekä implementointia tukevia keinoja johtamisen tueksi. Toimeenpanon onnistuminen edellyttää aktiivista, tietoista johtamista sekä muutoksen mahdollistamista.

Yhteiskehittäminen palveluinnovaatioiden edistäjänä sosiaali- ja terveysalalla – johtamisen ja hallinnoinnin näkökulma

Laaja-alaiset toimintaympäristön muutokset, kuten resurssien riittävyys, kustannusten nousu sekä väestön ikääntyminen ovat haastaneet sosiaali- ja terveysjärjestelmää jo pitkään. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan julkisen sektorin uudistumisella ja innovaatiokyvyn vahvistamisella. Näin ollen julkishallintoon kohdistuu yhä enemmän paineita edistää innovaatiotoimintaa ja kehittää sitä tukevaa toimintaympäristöä. Yhteiskehittämisestä on muodostunut keskeinen käsite ja toimintatapa julkishallinnon uudistamisessa. Tämä artikkeli pyrkii syventämään ymmärrystä yhteiskehittämisen mahdollisuuksista palveluinnovaatioiden syntymisen edistäjänä ja vauhdittajana julkisella sosiaali- ja terveysalalla. Yhteiskehittämistä lähestytään johtamisen ja hallinnoinnin näkökulmasta. Tapaustutkimuksen löydökset vastaavat kahteen tutkimuskysymykseen; miten yhteiskehittämistä johdetaan ja hallinnoidaan? Minkälaisia vaatimuksia johtamiselle ja hallinnoinnille on? Empiirisestä aineistosta tunnistettiin sosiaali- ja terveysalan monitoimijaisessa yhteiskehittämisessä kolme erilaista johtamisen ja hallinnoinnin tasoa sekä kolme johtamiseen ja hallinnointiin liittyvää teemaa, jotka ovat keskeisiä edellytyksiä menestykselliselle yhteiskehittämiselle.

Kirjassa tarkastellaan innovaatioekosysteemejä yksittäisten eri tieteenalojen näkökulmista, mutta samalla on kuitenkin mahdollista nähdä sekä tarvetta että huomattavaa potentiaalia myös innovaatioekosysteemien poikkitieteelliselle tutkimukselle. Sote-ala tulee jatkossakin olemaan monien muutosten kohteena sen organisoituessa uudelleen maakuntaperusteisesti, mikä tarjoaa jatkuvasti uusia kehittämisen ja tutkimuksen kohteita.

Kirjan pääasiallisina aineiston lähteinä ja aineiston keräämisen resursseina toimineiden hankkeiden lyhyet kuvaukset

Pirkanmaalla samaan aikaan käynnissä olleet KEHYS-, CoHeWe- ja KAMPUS SOTE -hankkeet tekivät tiivistä yhteistyötä. Esimerkiksi tietoa kerättiin hankkeiden käynnissä olon aikana yhdessä monin eri tavoin ja aineistojen pohjalta on käynnistetty erillisiä tutkimushankkeita.

Vaikuttava sosiaali- ja terveysalan TKI-ympäristö, KEHYS - Kehitämme yhdessä!

Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) rahoitteisessa Kehys-hankkeessa 03/2019–09/2021 tavoitteena oli vahvistaa sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus-, kehitys- ja innovaatioympäristöä Pirkanmaalla sekä vaikuttaa myös käytännön hoitotyöhön. Hankkeen tavoitteena oli rakentaa Pirkanmaalle sote-alan käytännön asiakasarvon luomiseen johdettu kehitys- ja innovaatioyhteistyömalli, jonka avulla tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaaminen kytketään systemaattisesti sote-palveluihin niin, että TKI-toiminta lähtee asiakkaan tarpeista ja johtaa arvoa asiakkaalle tuottaviin palveluihin. Tavoitteena oli myös edistää yritysten integroitumista ekosysteemin toimintaan ja sitä kautta luoda yrityksille uusia väyliä osaamisensa hyödyntämiseen ja uusien palvelujen ja liiketoiminnan synnyttämiseen, uusia innovaatioita hyödyntäen ja asiakaskeskeisyys huomioiden. Hankkeen päätavoite koostui neljästä osatavoitteesta, työpaketista:

1. Sote TKI -ekosysteemin johtamismallin kehittäminen,
2. Sote TKI -toiminnan ja palvelu- ja hoitoketjujen vaikuttavuuden arviointimallien kehittäminen,
3. Sote TKI -ekosysteemin yhteistyömallin rakentaminen ja
4. Sote TKI -ekosysteemin vaikuttavuuden ja näkyvyyden vahvistaminen.

Hankkeen osapuolina olivat varsinaisten toteuttajien Pirkanmaan sairaanhoitopiirin, Tampereen kaupungin, Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun, Pikassos Oy:n lisäksi hankekumppanina Suomen Yliopistokiinteistöt Oy. Yhteiskehittämiseen osallistuivat Pirkanmaan kunnista halukkaat eli Akaan, Nokian, Mänttä-Vilppulan, Pirkkala-Vesilahden, Sastamalan, Tampereen sekä Virrat-Ruoveden sote-organisaatiot sekä lukuisa joukko alueen yrityksiä. Työtä ohjasi aktiivinen ohjausryhmä ja sparrasi näkemyksellinen korkeakouluyhteisöstä muodostettu Advisory board.

Lue lisää Kehys-hankkeesta sekä hankkeen loppuraportti: https://www.tays.fi/fi-FI/Tutkimus_ja_kehittaminen/Kehitys_ja_innovaatiopalvelut/Kehyshanke

KAMPUS SOTE -hanke

Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) rahoittamassa Kampus sote –hankkeessa 08/2018–07/2021 tavoitteena oli on luoda sosiaali- ja terveysalan uudistusta koskien uusi tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioekosysteemi Etelä-Pohjanmaan, Pirkanmaan ja Satakunnan alueelle.

Hankkeessa innovaatioekosysteemin rakentumista edistettiin kehittämis- ja kokeilutoiminnan avulla. Hankkeessa fasilitoidut sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteiskehittämisprosessit toivat yhteen eri taustaisia toimijoita aina korkeakoulutoimistoista, yrityksistä ja kolmannen sektorin edustajista julkisen sektorin toimijoihin sosiaali- ja terveysalla ja sen ylitse. Yhteiskehittämisprosesseissa testattiin ja tunnistettiin hyviä käytäntöjä yhteistyölle sekä erityisesti sille, miten tutkimusta ja korkeinta osaamista voidaan kiinnittää osaksi sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämistä.

Tampereen korkeakouluyhteisön toteuttama hanke kokosi piiriinsä yhteensä noin 800 osallistujaa kolmen maakunnan alueella.

CoHeWe-hanke

Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) rahoittamassa Co-Created Health and Wellbeing (CoHeWe) –hankkeen 08/2018–12/2020 tavoitteena oli terveyttä ja hyvinvointia edistävien sekä sairauksia ennaltaehkäisevien asiakaskeskeisten sosiaali-, hyvinvointi- ja terveyspalveluiden kehittäminen ja käyttöönotto neljässä kaupungissa (Helsinki, Tampere, Oulu ja Vantaa). Hankkeessa pyrittiin edistämään kaupunkien roolin muutosta palveluntuottajasta innovatiivisten asiakaskeskeisten palvelujen mahdollistajaksi. Samalla pyrittiin luomaan yrityksille mahdollisuuksia osallistua entistä tiiviimmin uusien palveluiden yhteiskehittämiseen palvelutarpeen kartoittamisesta lähtien.

CoHeWe-hankkeen toteuttajina olivat Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Laurea-ammattikorkeakoulu, Forum Virium Helsinki, Oulun Yliopisto, Tampereen kaupunki, Oulun kaupunki ja Vantaan kaupunki.

Lue lisää CoHeWe-hankkeessa kertyneistä kokemuksista ja havainnoista julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteiskehittämisestä eri toimijoiden kanssa: ‘Tarpeesta ratkaisuksi - Yhteiskehittämisen opas sosiaali- ja terveydenhuollossa’

1

Innovaatioekosysteemit sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä

Toiminnan tasot ja yhteistyön organisointi

Nadja Nordling, Ulriika Leponiemi, Jari Kolehmainen & Pasi-Heikki Rannisto

Johdanto: Kohti ekosysteemimäistä kehittämistapaa

Haasteet sosiaali- ja terveysalan käytännön arjessa ovat monimutkaistuneet. Esimerkiksi väestön ikääntyminen asettaa terveydenhuollolle uusia vaatimuksia, kun tarvitaan entistä parempia hoito- ja hoivaratkaisuja ikääntyville kansalaisille. Lisäksi terveysalan nopea tiedon ja teknologian kehitys avaa uusia mahdollisuuksia, mutta samalla tuo mukanaan haasteen, kuinka näitä teknologioita voidaan sulauttaa osaksi perinteisiä hoitoprosesseja sujuvasti ja turvallisesti. Monimutkaiset terveysongelmat, kuten krooniset sairaudet ja mielenterveysongelmat, edellyttävät monipuolista osaamista eri aloilta yhteistyössä toimivilta asiantuntijoilta. Samalla on tärkeä tasapainotella resurssien jakamista eri palveluiden välillä niin, että hoidon laatua ja saatavuutta voidaan optimoida. Asiakkaiden odotukset ovat myös muuttuneet ajan myötä, niin että nykyään odotetaan entistä henkilökohtaisempaa ja käyttäjäystävällisempää palvelua. Kaikki nämä haasteet ovat usein yhteen kietoutuneita, mikä tekee niiden ratkaisemisesta monimutkaista. Tässä yhteydessä uusien ratkaisu- ja toimintamallien kehittäminen vaatii laajaa toimijajoukkoa yhteistyöhön, jotta voidaan luoda innovatiivisia lähestymistapoja vastaamaan näihin haasteisiin.

Nordling, N., Leponiemi, U., Kolehmainen, J. & Rannisto, P-H. 2023. Innovaatioekosysteemit sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä: Toiminnan tasot ja yhteistyön organisointi. Teoksessa P-H. Rannisto, U. Leponiemi, N. Nordling & J. Kolehmainen, (toim.) 2023. *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere: Tampere University Press, 16–38.
https://doi.org/10.61201/tup.878

Yhtä lailla on olennaista huomioida, että kasvun ja kehityksen edellyttämä monimuotoinen osaaminen ja resurssien yhdistäminen ovat keskeisiä. Uudet ideat jalostuvat uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi yhä useammin verkostomaisesti usean eri toimijan vuorovaikutuksessa (ks. esim. McGahan ym., 2021). Monimutkaisessa toimintaympäristössä eri toimijoiden yhteiset tavoitteet, pelisäännöt ja matala hierarkia mahdollistavat innovatiivisen ja ketterän toiminnan. Tutkimuksen, tiedon ja teknologian rooli palvelujen ja järjestelmien uudistamisessa korostuu. Tällaisia erilaisten toimijoiden muodostamia tutkitun tiedon soveltamiseen ja erilaisten toimijoiden välisiin keskinäisriippuvuuksiin perustuvia yhteistyöverkostoja voidaan kutsua innovaatioekosysteemeiksi (Clarysse ym. 2014; Adner 2006; Adner & Kapoor 2010; Rohrbeck ym. 2009).

Innovaatioekosysteemin käsite onkin viime vuosina kasvattanut suosiotaan, ja siitä on tullut tuttu niin innovaatiopolitiikan linjanvetojen, akateemisen tutkimuksen kuin käytännön kehittämistyön parissa toimiville. Innovaatiopolitiikan työkaluna ekosysteemeillä pyritään yleisesti vastaamaan monimutkaistuvan yhteiskunnan haasteisiin, joita mikään organisaatio ei voi ratkaista yksin. Ekosysteeminen lähestymistapa ilmentää laajoihin yhteiskunnallisiin siirtymiin tähtäävää uuden sukupolven innovaatiopolitikkaa. Samalla se heijastaa innovaatiopolitiikan kuluneiden vuosikymmenten aikana muuttuneita järkiperusteita, siirtyen pelkkien markkinahäiriöiden korjaamisesta aina niin kutsuttujen transformaatiohäiriöiden tunnistamiseen ja pyrkimyksiin ohjata yhteiskunnallinen kehitys uuteen vaiheeseen (Diercks ym. 2019; Schot & Steinmueller 2018; Kolehmainen ym. 2022). Transformatiivisen innovaatiopolitiikan linjanvetojen mukaan innovaatiotoiminnalla on taloudellista kasvua ja kilpailukykyä edistävien arvojen lisäksi myös yhteiskunnan ja ihmisten hyvinvointia edistäviä arvoja (ks. esim. Mazzucato 2018). Ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien suurten haasteiden ratkominen onkin länsimaissa luonteva kohde myös innovaatiopolitiikalle, sillä tarvitsemme yhä lisääntyviin hoito- ja hoivatarpeisiin uudenlaisia vastauksia. Niitä saadaksemme meidän pitää kyetä kehittämään parempia ja kustannustehokkaampia hoitoratkaisuja ja toimintamalleja. Innovaatiopolitiikan näkökulmasta innovaatioekosysteemi tarkoittaa siis siirtymistä kohti toimintoihin kytkeytyvää otetta aiempien rakenteellisten analyysien sijaan (vrt. esim. Hekkert ym. 2007; Bergek ym. 2008).

Käytännön kehittämistyössä innovaatioekosysteemin toiminnot saavat erilaisia muotoja. On eri asia hyödyntää innovaatioekosysteemiä yrityskehityksen organisoimiseen kuin alueen kehittämiseen. Lisäksi innovoinnin edistäminen on erilaista esimerkiksi bioteknologiassa kuin sovelluskehittämisessä. Nämä erityispiirteet tulee ottaa huomioon innovaatioekosysteemejä määriteltäessä ja suunniteltaessa. Lisäksi innovaatioekosysteemeillä ei lähtökohtaisesti ole ennalta määrättyä maantieteellistä ulottuvuutta. Erityisesti digitaalisilla alustoilla ja aloilla ekosysteemit ylittävät usein ajan ja paikan rajoitukset. Toisaalta innovaatioekosysteemien asettuminen innovaatiopolitiikan ja muun kehittämispolitiikan kohteeksi on tuonut niille maantieteellisen ulottuvuuden, sillä politiikka ja kehittämistoiminta jäsentyy useimmiten territoriaalisesti rakentuvien hallinnollisten alueiden kautta tai ainakin ne luovat puitteita

politiikan tekemiselle ja kehittämistyölle. Tässä artikkelissa tulkitsemme, että innovaatioekosysteemi juurtuu tietylle alueelle, mutta toimii samalla monilla eri tasoilla. Toisin sanoan, ekosysteemi toimii kuin paikallinen keskus, johon osallistujat voivat liittyä paikallisesti, kansallisesti ja jopa kansainvälisesti.

Suosiostaan huolimatta – tai sen johdosta – innovaatioekosysteemin käsitteen määrittely näyttäytyy kuitenkin edelleen epäselvänä (Brown & Mason, 2019; Ritala & Almpanopoulou, 2017). Käsitteen horjuvuuteen vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä käsitteen tuoreus, mutta toisaalta myös ekosysteemikäsitteiden laaja kirjo (ks. esim. Oh ym. 2016). Yhteisen ymmärryksen rakentaminen innovaatioekosysteemin käsitteen ympärille on tärkeää, jotta innovaatioekosysteemiä voidaan hyödyntää tavoitteellisesti käytännön kehittämistyössä, osana erilaisista lähtökohdista toimivien organisaatioiden toimintaa. Tämä vaatii innovaatioekosysteemin käsitteen taustojen ymmärtämistä sekä käsitteen ankkurointia osaksi tarkastelunalaista ympäristöä.

Tämä artikkeli tarjoaa avauksen innovaatioekosysteemeistä sosiaali- ja terveysalan kehittämisen näkökulmasta. Tavoitteena on esittää jäsennys siitä, kuinka sosiaali- ja terveysalan kehittäminen innovaatioekosysteeminä voidaan ymmärtää. Artikkelissa tarkastellaan aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella käsitteellisesti innovaatioekosysteemien määritelmiä sekä empiirisesti sitä, millaisia tulkintoja sosiaali- ja terveysalan toimijat sote-alan innovaatioekosysteemille antavat. Kirjallisuuden ja empirian vuoropuhelusta kumpuaa tulkinta sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin toiminnoista, jotka edistävät erilaisten toimijoiden keskinäissuhteita. Toimintojen yhteen kietominen tarjoaa innovaatioekosysteemin toimintamallin, jonka tavoitteena on toimia sekä analyyttisena että toimintapoliittisena työkaluna.

Artikkeli on jäsennetty seuraavasti: Ensin kuvataan erilaisten ekosysteemilähestymistapojen lyhyttä käsitehistoriaa ja käsitellään nimenomaisesti innovaatioekosysteemeihin liittyviä erityispiirteitä sekä tarkastellaan innovaatioekosysteemejä osana innovaatiopolitiikan uusia linjanvetoja. Tämän jälkeen artikkelin empiirisessä osiossa kuvataan aineisto ja metodologia sekä tarkastellaan asiantuntijahaastatteluiden pohjalta sitä, millaisia tulkintoja innovaatioekosysteemi saa osana sosiaali- ja terveyspalvelualan kehittämistä. Viimeisessä luvussa hahmotellaan toimintoperustaista innovaatioekosysteemin mallia näiden teoreettisten ja empiiristen tulkintojen pohjalta. Tätä hahmottelua ohjaa kysymys siitä, millaisena sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi voidaan ymmärtää. Tulkintaa sote-alan kehittämisestä innovaatioekosysteeminä ohjaa innovaatioekosysteemin tarkastelu paitsi alueellisten toimijoiden näkökulmasta, myös ylemmän innovaatiopolitiikan tavoitteiston kautta. Molempien näkökulmien korostaminen on innovaatioekosysteemin holistisen luonteen kannalta tärkeää, sillä näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä.

Innovaatioekosysteemi kehittämisen lähestymistapana ja organisoinnin rakenteena

Ekosysteemilähestymistapojen lyhyt käsitehistoria

Ekosysteemin käsite on lähtöisin luonnontieteistä, joissa sillä viitataan eri organismien muodostamaan yhteisöön osana toimintaympäristöään, kuten metsät, järvet, suot ja pellot, joissa elävät organismit toimivat symbioosissa. Elottomat elementit kuten maaperä ja ilmasto asettavat tietyt reunaehdot ekosysteemin toiminnalle. Luonnontieteiden ulkopuolella ekosysteemin metaforaa ei kuitenkaan tarvitse ottaa kirjaimellisesti, vaan käsitteen kytkeytyvän holistisen luonteen avulla voidaan ammentaa inspiraatiota aiempaa dynaamisempaan näkymään kompleksisista ja jatkuvasti muuttuvista kokonaisuuksista.

Ensimmäisen kerran ekosysteemin käsitettä luonnontieteiden ulkopuolella käytti James Moore vuonna 1993 kuvaamalla, kuinka yritysten toimintaa tulisi käsitellä osana niiden laajempaa toimintaympäristöä. Analogia kuvaa, miten yritykset vuorovaikutuksessa muiden yritysten ja asiakkaiden kanssa luovat lisäarvoa liiketoimintaekosysteemeissä (Moore 1993; Iansiti & levien 2004). Liiketoimintaekosysteemin käsitteen evoluutio nivoutuu yhteen avoimen innovaation käsitteen kanssa (ks. Chesbrough 2003). Yhdessä nämä luovat kuvaa siitä, kuinka uuden ajan liiketoiminta kannustaa avaamaan yrityksen tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaa organisaation sisäisistä prosesseista myös organisaation ulkopuolelle. Sittemmin ekosysteemin käsite yritysstrategiana ja arvonluonnin logiikkana on saanut osakseen paljon huomiota (ks. esim. Cusumano & Gawer 2002; Jocobides 2019). Tämä kirjallisuus sanoittaa yritystoiminnan muutosta globalisoituvassa ja digitalisoituvassa maailmassa, jossa markkinamekanismeja, toimitusketjuja ja alliansseja hyödyntävien yritysten arvonluonnin logiikka toimintamalleista muuttuu ja jossa yritysten on kilpailussa mukana pysyäkseen muodostettava uudenlaisia matalan hierarkian verkostoja. Näihin verkostoihin voi kuula paitsi muita yrityksiä ja asiakkaita, myös tutkimusorganisaatioita ja muita julkisen sektorin toimijoita.

Liiketoimintaekosysteemin käsitteen ”keksimisen” jälkeen ekosysteemin käsitettä on hyödynnetty erilaisissa konteksteissa, joissa se saa erilaisia painotuksia riippuen hyödyntämisympäristöstään. Teollisuuden ekosysteemeissä keskeistä on edistää niin yritysten kilpailukykyä kuin alueellista/kansallista kasvua digitaalista teknologiaa hyödyntämällä sekä erilaisten yritysten (sektori, koko) välistä vuorovaikutusta parantamalla (Benitez, Ayala, & Frank, 2020). Tässä mielessä ekosysteeminen lähestymistapa voidaan nähdä jatkeeksi tai vaihtoehdoksi klusteriperustaiselle kehittämiselle: ekosysteemi eroaa klusterista heterogeenisen ja ylialueellisen luonteensa perusteella. Startup- ja yrittäjyysekosysteemeillä viitataan erilaisten osatekijöiden summaan yrittäjyyden ja kasvuliiketoiminnan tukemisessa (Spigel 2017). Startup- ja yrittäjyysekosysteemit nousivat elinkeinopolitiikan keskiöön etsittäessä ratkaisuja työllisyyden haasteisiin ja havaittaessa tässä yhteydessä, että uudet ja kasvavat yritykset tuottavat valtaosan työpaikoista. Tämä oivallus tapahtui samanaikaisesti ekosysteemin käsit-

teen nousun kanssa, joten käsite omaksuttiin myös osaksi työllisyyden edistämistä. Osaamis- tai tietoekosysteemeillä viitataan osaamispääoman kasvattamiseen erilaisten toimijoiden välisen vuorovaikutuksen avulla (Valkokari 2015). Eritaustaiset toimijat toimivat sytykkeenä uusille näkökulmille ja uudelle tiedolle.

Innovaatioekosysteemin käsitettä on hyödynnetty erilaisissa konteksteissa. Toisaalta sitä on käytetty vaihtoehtona tai jopa synonyyminä yritysten liiketoimintaekosysteemeille. Ylipäätään yrityskehityksen yhteydessä innovaatioekosysteemin käsitteellä on korostettu liiketoiminta- ja asiakasarvon luomista uuden tiedon nojalla (Adner ja Kapoor 2010). Tapaustutkimukset tässä yhteydessä tarkastelevat etupäässä tieto- ja viestintäteknologia-aloja tai valmistavaa teollisuutta (ks. esim. Gawer & Cusumano 2014; Benitez ym. 2020). Innovaatioekosysteemi on nostettu tarkasteluun myös alueiden kasvua ja kilpailukykyä tarkasteltaessa, jossa ekosysteeminen lähestymistapa korostaa erityisesti kansalaisyhteiskunnan ja yksilöiden roolia, entistä dynaamisempaa otetta ja järjestelmän osien välistä vuorovaikutusta (Diercks ym. 2019).

Innovaatioekosysteemikirjallisuus ei siis ole yksi yhtenäinen kokonaisuus, vaan joukko erilaisista lähtökohdista ponnistavia juonteita, joille yhteisenä tekijänä voidaan nähdä uuden tiedon hyödyntäminen, yhteinen arvonluonti ja luodun arvon hyödyntäminen yhteiskunnan hyväksi. Tarkasteltaessa innovaatioekosysteemin käsitteen suhdetta muihin ekosysteemilähestymistapoihin voidaan oikeastaan todeta, että innovaatioekosysteemin käsite kytkee yhteen osaamis- ja tietoekosysteemit sekä tarkastelusta riippuen yritysten liiketoimintaekosysteemit, teollisuuden ekosysteemit tai startup-/yrittäjyysekosysteemit. Keskeistä on arvon hyödyntäminen tai sen kaappaaminen

Suurin ero innovaatioekosysteemin ja liiketoimintaekosysteemin välillä on, että innovaatioekosysteemi korostaa enemmän arvonluontia ja arvon hyödyntämisen mekanismeja – ei niinkään asiakkaan tai käyttäjän roolia (de Vasconcelos Gomes ym. 2018). Nämä arvonluonnin ja arvon kaappaamisen mekanismit ovat toisaalta tärkeitä myös teollisuuden ja startup- ja yrittäjyysekosysteemien kannalta, vaikkei se niiden keskiössä olekaan. Käytännössä erilaiset ekosysteemityypit ovatkin toisiinsa kietoutuneita ja päällekkäisiä. Niissä toimivat organisaatiot ovat ainakin osittain samoja, mutta ekosysteemien ja toimijoiden intressit, tavoitteet ja päämäärät ja niiden myötä myös päämäärien saavuttamisessa käytetyt keinot ja mekanismit vaihtelevat. Näistä eroavaisuuksista huolimatta kaikilla ekosysteemityypeillä voidaan tunnistaa yhteisiä ominaisuuksia, joihin lukeutuvat ekosysteemien kompleksisuus ja systeeminen luonne, ekosysteemin toimijoiden välinen keskinäisriippuvuus ja vuorovaikutus sekä ekosysteemin evolutiivinen luonne (Scaringella & Radziwon 2018 Valkokari 2015; Sant ym. 2020; Oh ym. 2016; Dedehayir ym. 2018).

Tässä artikkelissa innovaatioekosysteemi ymmärretään alueellisena kokonaisuutena, jossa ekosysteemin arvonluontia tukevat uusi tieto ja teknologia. Uuden tiedon ja teknologian soveltamisen ja hyödyntämisen keskiössä ovat vuorovaikutus ja ekosysteemien toiminnallisuudet. Alueellisesta ytimestä huolimatta ekosysteemi mahdollistaa myös kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden osallistumisen.

Innovaatioekosysteemien rakentuminen ja toiminnallisuus

Innovaatioekosysteemissä toimijat edustavat heterogeenisempää joukkoa kuin toimialasidonnaisissa klustereissa. Lisäksi digitaalisuus korostaa ekosysteemin globaalia sijaintia – eikä ekosysteemi näin ole ainakaan täysin rajattu tietylle maantieteelliselle alueelle (Rinkinen 2016). Keskustelut nivoutuvat yhteen porterilaisen kansakuntien kilpailukyky -keskustelun kanssa tuomalla perinteisten ”triplehelix”-toimijoiden (Etzkowitz & Leydesdorff 2000) rinnalle yritysten, julkishallinnon ja yliopistojen lisäksi käyttäjät, kansalaiset ja asiakkaat sekä yhteisöt ja järjestöt (Caryannis & Campbell 2009) ja laajentamalla näkemystä kattamaan kilpailukyvyn ja kasvun lisäksi laajempien yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisen liittyen esimerkiksi hyvinvointiin ja ympäristöön (Sotarauta & Suvinen 2019). Käytännössä ekosysteeminen politiikka tarkoittaa siis paitsi huolehtimista hyvin toimivasta yleisestä toimintaympäristöstä (mm. koulutus, tutkimus, rahoitus, infrastruktuuri), myös innovaatiokentän toimijoiden ponnistelujen suuntaamista kohti merkittäviä yhteiskunnallisia haasteita. Se edellyttää aktiivista verkostojen fasilitointia sekä tiivistä vuoropuhelua yritysten ja tutkimustoimijoiden kanssa. (Kaihovaara ym. 2017, 8.)

Innovaatioekosysteemissä keskeisessä roolissa ovat tutkimus, tieto ja uusi teknologia sekä näitä tuottavat tahot eli yliopistot ja muut tutkimusinstituutiot. Näiden lisäksi innovaatioekosysteemi rakentuu muista keskinäisriippuvaisista toimijoista, kuten yrityksistä, julkisen sektorin toimijoista ja kansalaisjärjestöistä sekä rahoittajista. (Carayannis and Campbell 2009; Li and Garnsey 2014; Cohen, 2013.) Opiskelijat, tutkijat, asiantuntijat ja työntekijät edustavat erilaisia organisaatioita ja instituutioita. Eri sidosryhmillä on innovaatioekosysteemin arvonluonnin prosesseissa erilaisia rooleja, jotka voidaan jäljittää osaksi niiden perustehtäviä (van der Borgh ym. 2012; West and Bogers 2014; Dedehayir ym. 2018; ks. myös Roth & Vakkuri tässä teoksessa). Lisäksi riippuen ekosysteemin rakenteesta arkkitehdillä, fasilitaattorilla, orkestraattorilla tai veturiyrityksellä voi olla keskeinen rooli innovaatioekosysteemin synnyssä ja toiminnallisuudessa (Thomas ym. 2014; Nordling, 2019; Thomas ym. 2021; Pikkarainen ym. 2017; Gawer 2014).

Innovaatioekosysteemien syntyä ja kehitystä voidaan tukea erilaisilla politiikkatoimenpiteillä sekä vakaalla ja ketterällä hallinnolla, joita alueellisen innovaatioekosysteemin toimijat rakentavat pidemmälle (ks. esim. Grillitsch & Sotarauta 2019; Alvedalen & Boschma 2017). Interventioita enemmän innovaatioekosysteemien rakentumista ja kehittymistä ohjaavat kuitenkin markkinaolosuhteet ja oletus siitä, että tulevaisuuden voittajia ja kasvavia aloja ei voida etukäteen ennustaa. Politiikkatoimenpiteiden pitäisikin näin ollen tukea ja mahdollistaa myös tätä ennakoimatonta kehitystä. Käytännössä innovaatioekosysteemit muodostuvatkin usein jonkin teeman tai toiminnan ympärille kerääntyneistä toimijoista. Keskeistä on uuden innovointi ja kehittäminen, eikä lähtökohtaisesti aina tiedetä millaisia (liike)toimintamahdollisuuksia ja yhteistyötä ekosysteemin toiminnasta syntyy (Kapoor & Lee 2013). Yhteiskehittämiselle merkityksellistä on toiminnasta saatava lisäarvo, jota yhdessä luomalla tavoitellaan ja saavutetaan (Bate & Robert 2006; Prahalad & Ramaswamy 2004).

Samalla tavoiteltava lisäarvo toimii ekosysteemin kokoavana ja ylläpitävänä liimana ja kutsuu mukaan eri toimijoita.

Lisäarvon tuottamista innovaatioekosysteemin heterogeenisen osallistujajoukon joukossa fasilitoidaan erilaisin keinoin. Kirjallisuus tunnistaa esimerkiksi erilaiset tuote- ja teknologia-alustat ekosysteemin toimijoita yhteen kokoavana toimintana (Gawer & Cusumano 2014). Toisaalta erilaiset hubit ja innovaatiokeskukset tarjoavat fyysisiä puitteita osallistujien yhteen tuomiselle (Nordling ym. 2020). Tässä mielessä myös innovaatioekosysteemien fasilitaattorin, arkkitehdin tai orkestraattorin rooli korostuu (ks. Nordling & Kautonen tässä teoksessa). Liiketoimintaekosysteemeihin keskittyvässä kirjallisuudessa tätä roolia on kuvattu veturiyrityksiin keskittyen (Zahra & Nambisan 2012). Innovaatioekosysteemin arkkitehdin rooli tunnistetaan siis eri yhteyksissä tärkeäksi innovaatioekosysteemin muodostumiselle ja kasvulle: arkkitehti kokoaa ympärilleen innovaatioekosysteemin toimijoiden joukon ja määrittää (yhdessä näiden kanssa) ekosysteemin arvonluonnin mekanismit.

Innovaatioekosysteemin toiminnallisuuksia ei kuitenkaan pidetä hengissä vain politiikkatoimenpitein tai ekosysteemin arkkitehdin voimin, vaan todellisen hengen innovaatioekosysteemiin puhaltaa toimijoiden ja osallistujien oma-aloitteellisuus ja yrittäjähenkisyys. Innovaatioekosysteemiin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuudelle, ja ekosysteemi toimiikin pitkälti itseohjautuvasti: järjestelmä muuntautuu jatkuvasti ilman ulkopuolista tai keskitettyä ohjausta. Tällaisessa toimintaympäristössä keskeistä on yhteisten tavoitteiden ja intressien löytäminen, ekosysteemin sisäinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus, osaamisen monimuotoisuus ja yhdistäminen sekä toimijoiden toisiaan täydentävät roolit. Ekosysteemin toimintaan vaikuttaa kuitenkin myös ekosysteemin ulkoinen ympäristö, kuten organisaatioiden rakenteet, instituutioiden asema, lainsäädäntö, rahoitus sekä ylipäätään yhteistyölle ja vuoropuhelulle luodut olosuhteet.

Innovaatioekosysteemin ylläpitäminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja dialogia, joka ankkuroituu osaksi näkyvää ja tunnistettua toimintaa tai brändiä. Tämä työ edellyttää pitkäjänteisyyttä, jota ei lyhytkestoisella projektirahoituksella voida turvata. Erilaiset innovaatio- ja kehittämisalustat on tunnistettu mekanismeiksi rakentaa innovaatioekosysteemejä ja tukemaan erilaisten toimijoiden yhteistyötä, tiedonvaihtoa ja yhteisen vision muodostamista (Kaihovaara ym. 2017; Harmaakorpi 2004).

Innovaatioekosysteemin tulkinta aineiston valossa

Tutkimuksen tausta ja aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty syksyllä 2020 osana Vaikuttava sosiaali- ja terveysalan TKI-ympäristö, KEHYS - Kehitämme yhdessä! -hanketta, joka esiteltiin tarkemmin kirjan johdantoluvussa. Kehys-hankkeen tavoitteena oli edistää sosiaali- ja terveyspalvelualan kehittämistä innovaatioekosysteeminä Pirkanmaan alueella.

Siitä huolimatta, että Pirkanmaalla on otettu askelia kohti sote-alan kehittämistoiminnan avaamista ja uudelleen organisointia, kohdataan kehittämisessä useita haasteita. Toteutetun selvityksen (Tienhaara, 2018) perusteella Pirkanmaan haasteeksi sote-alan kehittämisessä on tunnistettu sosiaali- ja terveysalan TKI-toimijakentän hajanaisuus sekä TKI-toiminnan alihyödyntäminen. TKI-toimijoiden yhteistyötä on Pirkanmaalla runsaasti, mutta sen tueksi kaivataan nykyistä enemmän systematiikkaa, rakenteita ja esimerkiksi vuorovaikutuskanavia. Systematiikkaa kaivataan myös syötteiden eteenpäin viemiseen läpi laajan toimijakentän niin, että tutkimustulokset saadaan aikaisempaa napakammin palvelemaan sote-palvelujen uudistumista.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu 13 asiantuntijahaastattelusta, joiden avulla pyrittiin luomaan kuvaa siitä, miten eri taustaiset kokeneet pirkanmaalaiset sosiaali- ja terveysalan teemojen parissa pitkään työskennelleet asiantuntijat tulkitsivat innovaatioekosysteemin osana sote-alan kehittämistä ja sote-järjestelmän uudistamista. Tavoitteena oli tunnistaa, millaiset keinot ja toimintamallit tukevat eri taustaisten toimijoiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sote-alan innovaatioekosysteemissä.

Haastateltavat edustivat erilaisia innovaatioekosysteemin toimijoita: yliopisto (n=2), yritysten ja yhdistysten edustajat (n=5) sekä julkisen sektorin toimijat alueellisella ja kansallisella tasolla (n=6). Haastateltavat valikoitiin tutkimukseen laaja-alaisen kokemuksensa perusteella. Kaikilla haastateltavilla oli työhistoriaansa perustuen laaja kokemus ja näkemystä sote-alan kehittämiseen. Tämän vuoksi haastateltavat kuvataan aineistossa numeroin, eikä haastateltavien tällä hetkellä edustamia instituutiotahoja korosteta.

Henkilöhaastattelujen kesto oli noin 1–1,5 tuntia. Teemahaastattelulle ominaisesti haastateltavien vapaalle puheelle annettiin tilaa, mutta myös ennalta päätetyistä teemoista keskusteltiin kaikkien haastateltavien kanssa. Teemahaastattelu valittiin tiedonkeruun menetelmäksi, sillä sen koettiin antavan tilaa innovaatioekosysteemien jäsentämiselle: ilmiö on monitasoinen ja monella tavalla uusi sosiaali- ja terveysalan kontekstissa. Näin haastateltavat saivat lähestyä teemaa omista näkökulmistaan ja kertoa kokemuksistaan. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin keinoin.

Innovaatioekosysteemi sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä

Haastateltavia pyydettiin aluksi kuvaamaan, mitä innovaatioekosysteemin käsitteellä heidän näkemyksensä mukaan tarkoitetaan. Valtaosa haastateltavista kuvasi innovaatioekosysteemiä kehittämistyötä yhdessä tekevänä verkostona, jossa käydään avointa vuoropuhelua sekä jaetaan tietoa ja osaamista. Innovaatioekosysteemiin liittyy kiinteästi myös kehittäminen, uuden luominen sekä innovointi, jotka perustuvat juuri avoimuuteen ja osaamisten yhdistämiseen. Lisäksi haastatteluaineistosta nousee vahvasti esiin se, että innovaatioekosysteemin toimijoilla tulisi olla yhteinen tavoite: asia tai ilmiö, joka sitoo toimijat riittävällä tavalla yhteen. Innovaatioekosysteemin perusta näyttääkin rakentuvan toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle:

ilman vuorovaikutusta ei ole ekosysteemiä. Vuorovaikutus luo puitteet erilaiselle toiminnalle, ideoiden ja innovaatioiden vaihtamiselle sekä uusille ideoille ja avauksille. Uusien osallistujien, ajatusten ja resurssien mukaan tuominen on innovaatioekosysteemin kehittymisen kannalta oleellista.

> Ekosysteemi on se, jossa näillä eri toimijoilla on läheisellä yhteistyöllä tai vuorovaikutuksen kautta löytyy niitä uusia kombinaatioita, jotka synnyttää uusia juttuja. Muutenhan tää on äkkiä semmonen symbioottinen jonkinasteinen semilineaarinen prosessi lähtötuotteista determinoituihin juttuihin. Ja sit siinä ekosysteemissä on se yllätys et tiedetään, et ton tyyppisiä asioita tapahtuu mutta ei pystytä määritteleen sitä polkuriippuvuutta suoraan siitä vaan tuodaan, törmäytetään, syntyy ratkasuja, kilpailuja, ne kilvottelee keskenään, huonot kuolee, hyvät säilyy. Ja sitä kautta lähtee tapahtuun niitä asioita.

> Ehkä se innovaatioekosysteemi nyt on ymmärrettävä tämmöseks vähän elävämmäks ja vähän jotenkin vapaammin organisoituvaksi toiminnalliseksi kokonaisuudeks tai toimijaverkostoksi, joka tähtää nyt sitten jonkun uuden luomiseen. Siinä on tämmösiä keskinäisriippuvaisia elementtejä.

> Et niinku näen sen mahdollisuudet aika vahvasti siinä, että kaikkea ei pitäisi yrittää itse tehdä vaan keskittyä siihen missä ollaan itse vahvoja ja sitten kumppanoitumalla täydentää sitä osaamista sitten matkan varrella. Kun ne osaamisetkin kuitenkin muuttuu vuosi vuodelta, tai jopa lyhyelläkin aikasyklillä niin ei oo mitään järkeä rakentaa omaa varustelua aina joka aiheeseen, vaan hyödyntää sitten vahvemmin muuta osaamista.

Innovaatioekosysteemiä kuvailtiin löyhärakenteiseksi kokonaisuudeksi, jossa toimijat muodostavat keskenään useita erilaisia tarkoituksia palvelevia verkostoja suuren sateenvarjon alla. Innovaatioekosysteemin kokonaisuus elää ja muotoutuu koko ajan erilaisten tarpeiden muuttuessa. Löyhä rakenne on siis kuin ameba, joka elää ja muotoutuu varsin moninaisesti. Samaan aikaan toimintaan kaivattiin myös selkeyttä, jotta toimijat löytäisivät oman toimintansa kannalta olennaiset toimijat ja ratkaisut. Innovaatioekosysteemin ei kuitenkaan nähty rakentuvan perinteisen hierakkisen rakenteen tapaan vaan sen ajateltiin koostuvan vapaaehtoisista löyhistä sidoksista. Sidoksia määrittävät kunkin organisaation taustavaikuttimet ja strategiat sekä yhteinen intressi, jonka tulee olla riittävän houkuttava, jotta yhteistyöhön lähdetään ja siihen sitoudutaan.

> Aika löyhältä se niinku vaikuttas sillä, että miten niinku varmasti semmosta niinku sais ehkä sitten selkeyttä tehä voimakkaammin yhteistyötä… Että

> tuntuu, että se pyörää keksitään uudelleen aika paljon varmaan niinku tahoilla.
>
> Toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevia toisistaan riippuvaisia yrityksiä tai muita organisaatioita, mitkä toimii sellaisessa rakenteessa, joka ei ole perinteisen markkinamallin tai tällasen hierarkkisen toimitusketjun muodossa olevat... Ehkä tää olis se lähtökohta, et se vuorovaikutteisuus, modulaarisuus siinä mielessä, et siellä on niitä erilaisia porukoita kenellä on toistensa kanssa yhteistä ja jotka sitten rooleiltaan ja osaamisiltaan, resursseiltaan eroo sitten taas muista, mutta sitte taas on yhtä lailla niitten muiden modulaaristen ryhmien kanssa sitten vuorovaikutteisuutta, koska he pystyy sitte antaan niille muille osapuolille jotakin.
>
> Se on kuin muurahaispesä, jossa jokainen tietää, niin kun... Et se on toimiva asia ja jokainen tietää mitä edellyttää, että saadaan sujuvasti asiat hoidettua. Se edellyttää tietynlaisen kulttuurin ja työkulttuurin ja organisaatiokulttuurin omaksumista, ennen kun tämmönen ekosysteemi voi rakentua laajalti. Se edellyttää organisaatioiden ja ihmisten välistä, todella hyvää yhteistyötä ja äärimmäisen avointa ja läpinäkyvää kehittymistä.

Itseohjautuvuus luonnehtiikin innovaatioekosysteemiä, jolla on oltava kyky edetä ja toimia joustavasti erilaisten tarpeiden mukaan. Toimijoiden välisillä keskinäisillä suhteilla on suuri merkitys siinä, minkälaiseksi sen toiminta muotoutuu.

> No, ekosysteemi mulle tarkottaa ehkä sellasta jotenkin itseohjautuvaa ja jotenkin henkilö... Silleen niin kun henkilöriippumatonta, et se ei tavallaan rakennu jonkun yhden henkilön tai organisaation ympärille, vaan siinä on keskinäisriippuvaisuuksia toimijoiden välillä, mut et se tavallaan silleen orgaanisesti ja itseohjautuvasti kehittyy. Ja ehkä osittain myös vähän sattumanvaraisesti, et sitä ei niin kun oo sillä tavalla jotenkin joku strategisesti, tai niin kun... Elikkä älykkäästi suunnitellut, vaan se on muotoutunut sattumien ja erilaisten tämmösten keskinäissuhteiden kautta.
>
> Ja se voi tapahtua vuositasolla strategisesti, mitä siellä vaikka taustalla olevien organisaatioitten päätöksistä tehdään. On se sitten vaikka sairaanhoitopiiri, siellä halutaan keskittyä tietyntyyppisiin kehityshankkeisiin, vaikka kroonisten sairauksien seurantaan. Nyt tänä vuonna halutaan etsiä ratkasukumppaneita ja toimia tahojen kanssa, jotka keskittyy sydänsairauksiin, terveydenhuoltoon.

Innovaatioekosysteemin olemassaolo nähtiin toivottuna ja tarvittavana. Olemassa oleva “verkosto” mahdollistaa tiedon etsimisen ja avun saannin laajalta ja potenti-

aaliltaan kattavalta toimijajoukolta. Yhteiskehittäminen myös parhaimmillaan antaa voimaa tekemiseen paitsi avun saannin myös yhteisen asenteen ja tahtotilan kautta. Tavoitteena on osaamisen ja tiedon kumuloituminen. Hyöty voi siis olla abstraktikin tai mahdollisesti vasta pitkän aikavälin kuluttua saavutettavissa.

> Verrattain pysyväisluonteista tapaa toimia ja tuottaa uutta, taikka hankkia sen toiminnan kehittämiseen liittyviä signaaleita. Ja tulla tietoseks eri tahojen kehittämispyrkimyksistä ja viedä niitä eteenpäin tietyllä metodiikalla, niin kyllähän se tuo siihen toimintaan ryhtiä verrattuna siis siihen, jos vaan sitten innovaatioekosysteemi määritellään, et tässä se toimijajoukko on mut siin ei ole mitään sellasta moottoria, joka vie sitä johonkin suuntaan.

> Sieltä on mahdollisuus saada semmosia jonkunlaisia muitakin syötteitä kuin sellasessa tilanteessa, että esimerkiks tehtäis kehittämistä vaan oman organisaation sisällä ja jotenkin rajoittuneena siihen omaan organisaatioon… Voihan siinä tulla tämmönen kirittämisen näkökulma, eli tavallaan kaikki toimijat omalla olemassaolollaan myös jollain tavalla kannustaa siihen semmoseen kehittämisorientaatioon ja jotenkin ehkä ylläpitää sitä sentyyppistä hyvää kehää, parhaassa tapauksessa. Se voi tuoda myös haasteita siihen kehittämistoimintaan, et jos hommat on kauheen monitoimijaisia ja monimutkaisia.

> Ekosysteemi mun mielestäni, täähän tarjoo lisäviitekehystä ja tukea sille, näiden yritysten sille omalle strategialle, väyliä viedä näitä asioita eteenpäin. Siellä voi olla lisäpanostusta, vaikka joku Business Finlandin rahotusta taikka tämmösiä mekanismeja, joilla heitä tuetaan. Tai kaupallisen mallin ja liiketoimintamallin sparrausta… Mikä se lisäarvo on mitä me tuotetaan, onko se prosessiosaamista, onko se liiketoimintamallin tukemista, sparrausta. On se sitä kliinistä osaamista.

Haastateltavat tarkastelivat innovaatioekosysteemiä erilaisista tulokulmista ja tunnistivat ekosysteemin toimijoille monia erilaisia rooleja.

> Siihen (ekosysteemi) taas sit liittyy monia, monissa roolissa tulevia, just niinku järjestöt ja palveluntuottajat. Sit siellä voi olla niitä palveluiden järjestäjiä siinä samassa ekosysteemissä tietenkin, ja hyvä että onkin. Ehkä niinku toi on se tommonen määritelmällisesti mielessä. Se ekosysteemi on niinku, sisältää useita rooleja. Useamman roolin toimijoita kuin tämä perinteinen joku rajattu verkosto.

Haastateltavien mukaan ekosysteemi koostuu siis useista erilaisista toimijaryhmistä, joilla on erilaisia tehtäviä ekosysteemin toiminnassa. Nämä toimijat jakavat

ekosysteemissä tietoa, ongelmia, ideoita ja ratkaisuehdotuksia. Löyhän verkoston toimijat löytävät yhteistyökumppaneita ja yhteisiä intressejä, mistä alkaa alun verkostoitumisen jälkeen kehittyä varsinaista kehittämis- ja verkostotoimintaa. Uudet kohtaamiset näyttäytyvät innovaatioekosysteemin sytykkeenä, mutta lisäksi tarvitaan tavoiteorientoitunutta työskentelyä. Haastateltavien puheessa työskentelyn kuvattiin hyötyvän myös jonkinasteisesta fasilitaatiosta, jonka avulla yhdistetään ratkaisujen etsijöitä, mahdollistajia ja löytäjiä: tutkijoita, kehittäjiä, innovaattoreita, palvelun tuottajia sekä investoijia. Näiden toiminnallisuuksien kautta ekosysteemin toiminta konkretisoituu tekemisiksi ja tavoitelluiksi aikaansaannoksiksi.

> Että, kun ekosysteemillä on yhteinen tavoite tai joku päämäärä, mitä kohden mennään, ni siellä tietysti saadaan jokaiselle voi löytyä semmonen oma osionsa, mitä kehittää. Sit siellä voi olla niitä yhteenliittymii. Mutta lähinnä se, että se päämäärä on yhteinen, jolloin sitten tietysti katotaan, että kuka minkäkinlaista panosta voi tuoda sen päämäärän saavuttamiseksi ja kehittämiseksi. Ja sitten tietysti täytyy olla yhteistä kehittämistä, et ei kaikki niinku tee eri koreihin niitä. Siellä voi olla tämmösiä erillisiä osioita osaamisprofiilien mukaan.

> Ekosysteemitoimintaan kuuluu se, että ihmiset voi myös kohdata sellasii toimijoita mitä ne ei ehkä tavallisesti siinä oman organisaationsa toiminnan piirissä ehkä kohtais. Sit on tosi tärkeetä mun mielestä se, et jollakin on tavallaan hallussa se... Niin, tai mä en tiedä et voisko semmonen olla tärkeetä, et jotenkin ois jotain välineitä joiden, niin kun... Jotka mahdollistais sellasen osaamisen hakemisen myös.

> Ja tän ekosysteemin sisällä olevat palveluntuottajat ja sitten se julkinen puoli ja muut ei keskenään kilpailis, vaan tukis sitä koko ekosysteemirakennetta silleensä, että ei koettais että sen ekosysteemin sisällä pitäis kilpailla, vaan että saavutetaan hyvä tulos tukemalla sitä yhteistä rakennetta.

Innovaatioekosysteemissä keskeisimpänä näyttäytyivät siis vuorovaikutus, joka mahdollistaa uusia näkökulmia ja avauksia, sekä tavoiteorientoituntunut työskentely, jota voidaan fasilitoinnilla tukea. Tämän lisäksi tarvitaan kuitenkin myös ymmärrystä suuresta kuvasta ja pitkän tähtäimen toiminnasta, jonka avulla ekosysteemistä tulee luonteeltaan tulevaisuusorientoitunut eikä vain reaktiivinen.

> Ekosysteemin yks keskeinen vahvuus on se, että se pystyy reagoimaan, et se pystyy yhdistään reaktiivisen ja proaktiivisen toiminnan parhaita puolia. Tarkotan sitä, että se pystyy, että jos tapahtuu jotain kamalaa niinku korona, niin vahva ekosysteemi varmaan pystyy tuottamaan sinne jotakin ratkasuja...hyvällä ekosysteemillä on kyvykkyys siihen, että se osaa sopeutua tai

> ottaa tilaisuudesta kiinni... että mitä maailmassa tapahtuu ja kuinka sieltä nousee uusia osaamisia, uusia resursseja siihen, että luo semmosta arvoa, joka ekosysteemin sisällä saavuttaa vetovoimaa ja toisaalta auttaa ekosysteemin outputtiin eli niiden innovaatioiden ja markkinalähtösten uusien ratkasujen luomiseen myöskin. Kaupallisten ratkasujen luomiseen.
>
> Ja niitä strategisia tavotteita pitää tietysti johtaa ja jalkauttaa siihen toimintaan. Ja jonkinnäkönen operatiivinen malli sinne pitää myös muodostaa. Koska jos puhutaan innovaatioekosysteemistä, ja kyllä ehdottomasti se on itseohjautuvaa, mutta se ei ole välttämättä ekosysteemi jos me tuodaan toimijat samaan tilaan, mutta jokanen toimii erillisinä, omalla tavallaan. Vaan jotenkin sitä pitää sitä yhteistyötäkin koordinoida.

Johtopäätökset: Millaisena sosiaali- ja terveysalan kehittäminen innovaatioekosysteeminä voidaan ymmärtää?

Innovaatioekosysteemin peruselementit ja lähestymistavan ominaispiirteet

Tarkasteltaessa innovaatioekosysteemin käsitettä kirjallisuuden ja empirian valossa tunnistamme käsitteen dualistisen luonteen, joka on toki tyypillinen monille muillekin käsitteille, jotka kuvaavat jollakin tavalla monitoimijaista ja verkostoitunutta innovaatiotoimintaa (esim. paikallinen innovaatioympäristö, Kolehmainen 2016). Dualistisena käsitteenä innovaatioekosysteemi siis pyrkii olemaan sekä analyyttinen että toimintapoliittinen käsite. Analyyttisenä käsitteenä innovaatioekosysteemillä kuvataan innovaatiotoiminnan tietyllä tavalla muuttunutta organisoitumisen logiikkaa. Kun innovaatioekosysteemin käsitettä käytetään tällä tavoin analyyttisenä käsitteenä, sen tulee olla tarkkarajainen ja selkeä. Tällöin pitää pystyä määrittämään, mitä ekosysteemimäisen toiminnan ominaisuuksia sillä halutaan tarkastella ja arvioida. Tässä suhteessa on oleellista tarkastella esimerkiksi sitä, kuinka innovaatioekosysteemi rajataan. Toimintapoliittisena käsitteenä innovaatioekosysteemillä on kuitenkin myös laajempi tehtävä, sillä se pyrkii myös suuntaamaan eri toimijoiden huomion ekosysteemimäiseen tapaan toteuttaa innovaatiotoimintaa. Niin analyyttisenä kuin kehittämispoliittisenakin käsitteenä innovaatioekosysteemin käsitettä leimaa joka tapauksessa monitulkintaisuus ja jopa epäselvyys, mikä on toki varsin tyypillistä vasta kehkeytymässä olevalle käsitteelle ja lähestymistavalle.

Kirjallisuuden ja empirian tulkintamme osoittaa kuitenkin, että vaikka innovaatioekosysteemi saa eri konteksteissa erilaisia ilmenemismuotoja ja painotuksia, niitä yhdistävät toimijoiden ja heidän välistensä suhteiden hahmottaminen osana laajempaa toimintaympäristöä. Innovaatioekosysteemin peruselementeiksi voidaankin lukea toimijoiden heterogeenisyys, ekosysteemien dynaaminen toiminnallisuuksia korostava luonne, sopeutumiskyky sekä ekosysteemien kompleksisuus (Könnölä ym.

2018; Haddad ym. 2022; Bugge ym. 2018) eli piirteet, jotka ovat tunnusomaisia ekosysteemeille myös luonnontieteissä. Huomionarvoista on, että tämä sama analogia näyttää toistuvan hyödynnettäessä ekosysteemin käsitettä erilaisissa yhteyksissä (Scaringella & Radziwon 2018; Oh ym. 2016). Innovaatioekosysteemeissä korostetaan erityisesti dynaamisuutta uuden tiedon tuottamisessa ja sen hyödyntämisessä yhteiskunnassa. Keskeistä on ekosysteemin arvonluonti, joka pohjautuu toimijoiden väliseen keskinäisriippuvuuteen sekä ekosysteemin toimijoita yhdistävään tavoitteeseen. (Könnölä ym. 2018).

Kirjallisuuden ja empirian tulkinnasta kumpuaa tulkinta sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin toiminnoista, jotka edistävät erilaisten toimijoiden välisiä keskinäissuhteita. Haastatteluaineistoa analysoitaessa apuvälineenä käytettiin aikaisempia tutkimuksia ja seuraavassa esitettävä analyysi on siis rakentunut abduktiivisesti, teoriasidonnaisesti. Aineistosta tehdyille löydöksille on haettu selityksiä, vahvistusta sekä myös poikkeavia havaintoja tutkimuskirjallisuudesta. Heuristisen prosessin, asiantuntijahaastattelujen, aineiston analyysin ja huolellisen teoreettisen perehtymisen kautta tunnistettiin sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin toiminnot.

Seuraavassa alaluvussa hahmotamme innovaatioekosysteemin toimintojen mallin, jota voi käyttää sekä analyyttisesti että toimintapoliittisesti. Malli pohjautuu yhtäältä innovaatioekosysteemiajattelun käsitteellisiin lähtökohtiin ja toisaalta tämän tutkimuksen empiirisiin havaintoihin. Lähtökohtana on, että innovaatioekosysteemi toimintoina kiinnittää piiriinsä laajan joukon toimijoita eri tasoisina toimintoina, joiden kautta ekosysteemi toimii koko sosiaali- ja terveysalaa uudistaen.

Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi toimintoina

Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin toiminnallisuudet voidaan jakaa kolmeen tasoon: (1) vuorovaikutustaso, jonka keskiössä on kanssakäyminen ja oivallukset, (2) kehittämistaso, jonka keskiössä on tuotekehitys- ja innovaatiotoiminta, sekä (3) ennakointitaso, jonka keskiössä on tulevaisuus- ja muutostyö. Näiden kolmen tason kautta innovaatioekosysteemissä toteutuvat paitsi uusien avausten mahdollistaminen ja osaamisen lisääminen, tuote- ja palvelukehitystä tukeva työ sekä tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen.

Vuorovaikutustaso: Kohtaamiset ja uudet avaukset

Innovaatioekosysteemin perusta muodostuu toimijoiden välisestä avoimesta vuorovaikutuksesta. Ilman vuorovaikutusta ei ole ekosysteemiä. Vuorovaikutustaso korostaa toimijoiden ja toimintaympäristön välistä kanssakäymistä systemaattisena toimintana, joka toimii kanavana uusille ideoille, avauksille ja oivalluksille. Avoin sosiaali- ja terveysalan toimijat yhteen kokoava TKI-foorumi on vuorovaikutusta aktivoiva toiminto, jonka hyödyntämisestä on sovittu yhteisesti relevanttien toimijoiden kanssa, mutta jota voivat hyödyntää avoimesti myös mukaan tulevat uudet toimijat.

On tärkeää, että foorumi toimii kanavana laaja-alaisten koko sosiaali- ja terveysalaa koskevien haasteiden ja tulevan hyvinvointialueen johdon näkemysten esiin tuomiseen, mutta yhtä lailla myös pk-yritysten uusien avausten kommunikointiin. On ennakoitavissa, että esimerkiksi digitalisaation osalta vaikkapa pienillä startup-yrityksillä voi olla ideoita, jotka muuttavat tiettyjen alojen käytäntöjä radikaalisti.

Koska uusien osallistujien, ajatusten ja resurssien mukaan tuominen on innovaatioekosysteemin kehittymisen kannalta oleellista, foorumin päätarkoitus on luoda puitteet vuorovaikutukselle, erilaiselle toiminnalle, ideoiden ja innovaatioiden vaihtamiselle sekä uusille ideoille ja avauksille. Foorumi toimii sytykkeenä innovaatioekosysteemille. Toimijoiden vuorovaikutus ei toki ole uusi ilmiö, vaan erilaiset lähestymistavat, kuten innovaatiosysteemit ja klusterit, ovat korostaneet erilaisten alueellisten toimijoiden välistä vuorovaikutusta jo pitkään (Cooke 2002; Porter 2004). Ekosysteemisen lähestymistavan uutuusarvo ei synnykään pelkästään vuorovaikutusta korostavasta luonteesta, vaan enemmän sen tavoitteellisesta toteuttamisesta osana ketteriä ja kevyitä kohtaamisia, joita erilaiset matalan kynnyksen foorumit tukevat. Digitaalisilla alustoilla voidaan tässä yhteydessä nähdä tärkeä asema viestinnänkin näkökulmasta. Mahdollisimman inklusiivinen foorumityöskentely on perusta innovaatioekosysteemin kehittymiselle.

Kehittämistaso: Tuotekehitys- ja innovaatiotoiminta

Siinä missä vuorovaikutustaso tarjoaa tilaa onnekkaille sattumille ja uusille näkökulmille, varsinaisen uuden luomisen ja uudistamisen näkökulmasta se ei kuitenkaan ole riittävän tehokas toimintamuoto. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamiseen tähtäävän innovaatioekosysteemin varsinaisena moottorina toimivat erilaiset toimijoiden välistä kehittämis- ja innovaatiotoimintaa organisoivat alustat ja projektit. Alustoissa ja projekteissa toteutetun työn puitteissa innovaatioekosysteemin toiminta konkretisoituu tekemisiksi ja tavoitelluiksi aikaansaannoksiksi. Alustat ja projektit synnyttävät uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja sekä uusia yrityksiä, työpaikkoja ja kasvua.

Kehittämistasoa voidaan tarkastella oikeastaan kahden vuorovaikutusta eri tavoin organisoivan toimintamallin kautta. (1) *Innovaatio- ja kehittämisalustat* fasilitoivat tavoitteellisesti erilaisia tuotekehitys- ja innovaatiopyrkimyksiä. Ne tarjoavat yhteyksiä asiantuntijoihin ja käyttäjiin. Toiminta perustuu usein lyhyen aikavälin yhteistyöhön, ja toimijat saattavatkin kohdata toisensa vain lyhyesti osana fasilitoituja kehittämisprosesseja. Innovaatio- ja kehittämisalustojen keskeisenä periaatteena voi pitää sitä, että niiden tulisi pitää sisällään selkeä toimintakonsepti, jolla innovaatiotoimintaa vauhditetaan. Prosessien tulisi olla riittävän hyvin määriteltyjä, jotta ne voidaan toistaa. Toistuvat prosessit mahdollistavat myös oppimisen ja osaamisen kumuloitumisen. Samalla mahdollistuu innovaatioalustojen skaalaaminen myös erilaisiin konteksteihin ja sijainteihin. Selkeät konseptit ja prosessit helpottavat myös viestimistä innovaatioalustan toiminnasta sekä asiakkaille että muille sidosryhmille. Parhaimmillaan näiden alustojen toiminnot on siis systematisoitu ja on selvää, mi-

ten kehittämisen piiriin pääsee, mitä se vaatii ja millaista lisäarvoa toiminnasta saa. Alustat yhdistävät ratkaisujen etsijöitä, mahdollistajia ja löytäjiä: tutkijoita, kehittäjiä, palvelun tuottajia, investoijia ja muita innovaatiotoiminnan kannalta olennaisia toimijoita.

Siinä missä alustat tarjoavat verrattain avoimen ja ketterän kanavan kehittämiseen, voi vuorovaikutus rakentua luonteeltaan myös pidempiaikaiseksi osana erilaisia (2) *projekteja*, jotka voivat olla SOTE-toimialaan liittyviä tuote- ja palvelukehitysprojekteja, liiketoiminnan kehitysprojekteja ja muita TKI-projekteja. Näiden yhteydessä kehittämistyö on luonteeltaan tyypillisesti suljetumpaa kuin alustoilla, eivätkä kehittämistyön tulokset ole avoimia ja kaikkien hyödynnettävissä kuten alustoilla tyypillisesti. Projektit vaativat osallistujilta myös lähtökohtaisesti laajempia resursseja esimerkiksi rahoituksen ja henkilötyökuukausien muodossa. Projekteista voi syntyä yhtä lailla uusia tuotteita ja palveluita, mutta myös uusia teknologioita, yrityksiä, työpaikkoja ja kasvua. Huomioitavaa on, että erilaiset projektit voivat saada alkunsa avoimen TKI-foorumin kautta tai osana innovaatio- ja kehitysalustojen prosesseja, mutta ne voivat kummuta myös näiden toimintojen ulkopuolelta ilman laaja-alaista osallistavaa vuorovaikutusta. Eri lähtökohdista rakentuvat hankkeet voivatkin erota toisistaan huomattavasti esimerkiksi avoimuutensa suhteen. Innovaatioekosysteemin kehittymisen kannalta on tärkeää, että ainakin joitakin osana innovaatio- ja kehittämisalustojen prosesseja syntyneitä uusia ideoita, oivalluksia ja tunnistettuja tarpeita voidaan projektoida uusiksi hankkeiksi. Tämä edistää kehittämistyön pitkäjänteisyyttä ja uuden tiedon sekä teknologian soveltamista käytäntöön.

Ennakointitaso: Tulevaisuus- ja muutostyö

Innovaatioekosysteemeissä yhteiskunnallisia haasteita pyritään ratkaisemaan näkemällä toimijat laajasti osana muuttuvaa toimintaympäristöään. Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin ruorina ja kompassina toimii aktiivinen tulevaisuus- ja muutostyö. Siinä missä vuorovaikutus- ja kehittämistasot tukevat uusia avauksia ja tavoitteellista tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaa, ennakointitasolla pyritään määrittämään yhteiskunnasta kumpuavien haasteiden perusteella tavoitteita, jotka osoittavat kehittämistyölle ja resurssien allokoinnille suuntaa. Linjatut tavoitteet tukevat päätöksiä kehittämistoiminnan organisoinnista. Tulevaisuuden haasteiden tunnistamisen lisäksi on kuitenkin yhtä tärkeää viedä innovaatiotoiminnan tuotoksia aktiivisesti ja päämäärätietoisesti osaksi pysyvää toimintaa. Tulevaisuus- ja muutostyö on siis kaksisuuntaista.

Ennakointityössä korostuu alueellisen tason toimijoiden lisäksi kansallinen ja kansainvälinen taso, joiden kautta työ ankkuroituu osaksi laajempaa viitekehitystä. Osana työtä on tärkeää jakaa ja rakentaa tätä kuvaa tavoitteellisesti ja avoimesti. Viestinnän rooli korostuu. Ennakoinnin avulla voidaan tunnistaa ja rakentaa laaja-alaista kuvaa sosiaali- ja terveysalan kohtaamista tarpeista, jotka voivat liittyä esimerkiksi osaamiseen tai resursointiin. Työhön kuuluu lisäksi aktiivinen toimintaympäristön ja oman toiminnan analyysityö, jonka avulla voidaan myös tunnistaa innovaatiotoi-

minnan tarpeita. Näiden vaiheiden avulla on mahdollista asettaa yhteisiä, jaettuja tavoitteita sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamiselle. Yhteiset tavoitteet luovat myös eri toimijoiden välille keskinäisiä sidoksia ja lisäävät siten innovaatioekosysteemin keskinäisriippuvuutta. Tässä suhteessa on tärkeää esimerkiksi se, että avoin TKI-foorumi tuottaa ekosysteemin toimijoille uusia näkemyksiä ja oivalluksia innovaatiotoiminnan sytykkeeksi.

Ennakointitason toinen puoli liittyy aktiiviseen muutostyöhön: tulevaisuuden haasteiden ratkaiseminen vaatii tiekarttojen laatimisen lisäksi myös reagointia. Tässä suhteessa onkin oleellista, että innovaatioekosysteemien toimijat pyrkivät aktiivisesti myös viemään eteenpäin uusia avauksia ja jalkauttamaan kehitystyön tuotoksia. Vain näin innovaatioekosysteemi voi toimia sosiaali- ja terveyspalveluita uudistavana ja eteenpäin vievänä voimana.

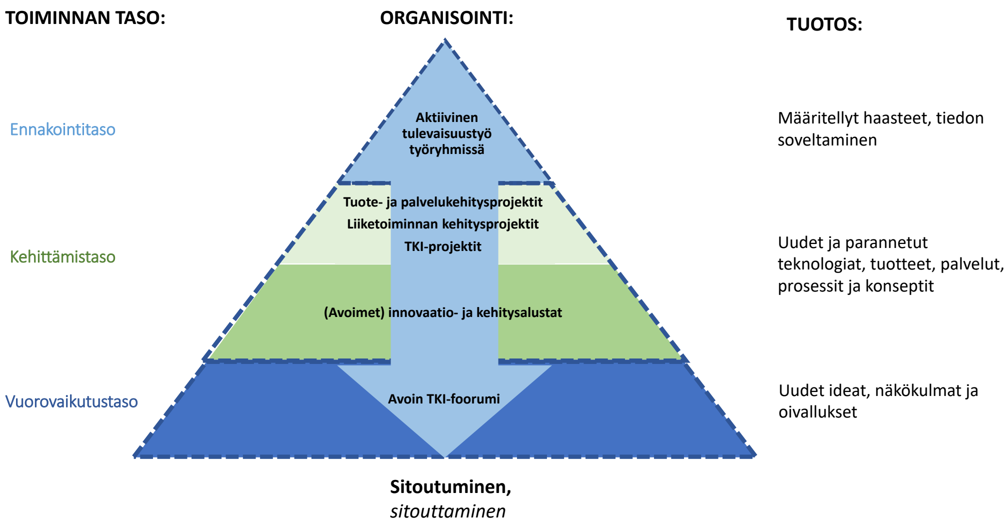
Innovaatioekosysteemin toimintamalli: toimijoiden välisen yhteistyön organisointi

Innovaatioekosysteemin kolme toiminnan tasoa muodostavat yhdessä innovaatioekosysteemin toimintamallin sote-alan kehittämiseksi innovaatioekosysteeminä. Kolme tasoa ovat käytännössä kietoutuneet toisiinsa, ja parhaimmillaan ne tukevat toisiaan kokonaisuutena: vuorovaikutustason kohtaamiset ja uudet avaukset antavat syötteitä kehittämistason tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnalle, kun taas ennakointitason aktiivinen tulevaisuus- ja muutostyö puolestaan viitoittaa kehittämistyön suuntaa sekä ankkuroi tuotettuja ratkaisuja osaksi pysyvää toimintaa. Erityisen tärkeää on ymmärtää eri tasojen toiminnan moottoreita: millaiset toiminnot organisoivat toimijoiden välistä yhteistyötä ja pitävät innovaatioekosysteemin käynnissä (kuvio 1).

- Vuorovaikutustasolla vuorovaikutusta ja oivallusten syntymistä edistää avoin TKI-foorumi. Tähän voi liittyä erilaisia tekijöitä, kuten fyysiset tilat, digitaaliset työkalut, tapahtumat ja verkostot. Avoin TKI-foorumi voikin siis olla yhdistelmä erilaisia tekijöitä, työkaluja ja toimintoja, jotka kaikki yhdessä ruokkivat sosiaali- ja terveyspalvelualan kehittämistä uuden tiedon ja näkökulmien avulla. Tärkeää kuitenkin on, että näiden tekijöiden välillä on näkyvä yhteys ja vuoropuhelu, joka tuo sekä toiminnan että tuotokset yhteen.
- Kehittämistasolla on tärkeää hahmottaa sekä erilaisten innovaatio- ja kehittämisalustojen rooli että moninaisten projektien asema. Vaikka innovaatio- ja kehittämisalustojen fasilitoimat innovaatioprosessit ovat hyvin erilainen instrumentti tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnalle kuin projektit, molemmissa korostuu fasilitaattorin ja/tai arkkitehdin merkitys. Sekä kirjallisuus että empiria tunnistavatkin monia erilaisia tapoja ja mekanismeja innovaatioekosysteemin fasilitoimiseksi: Siinä missä fasilitaattori osana alustoja tuo toimijoita toisinaan jopa yksilötasolla yhteen, hanketasolla fasilitaattori kytkee yhteen toisinaan pirstaleisia hankkeita tai muita laajempia kokonaisuuksia ja varmistaa kehittämistyön pitkäjänteisyyden. Voidaan puhua

hankeportfolioista tai portfoliojohtamisesta. Sekä alustojen että projektien näkökulmasta toimijoiden ja resurssien yhteen saattaminen vaatii konkreettisia työkaluja ja panostuksia: tarvitaan joku, joka organisoi alustan toimintaa.

- Ennakointitasolla tehdään aktiivista tulevaisuustyötä työryhmissä sekä arvon kaappaamisen että sen jalkauttamisen hyväksi. Työryhmän muodostavat erilaiset sote-alan ammattilaiset tutkijoista kehittäjiin ja johtajiin. Tärkeää on, että ryhmän jäsenillä on vaadittava osaaminen ja näkemys, jotta he pystyvät luomaan laaja-alaisen kuvan sote-alasta, sekä toisaalta mandaatti jalkauttaa uusia ratkaisuja osaksi käytännön työtä. Käytännössä ryhmä voi olla jäsenistöltään tietyin väliajoin muuttuva advisory board -tyyppinen ryhmä, jonka toiminta tehdään mahdollisimman avoimeksi esimerkiksi julkisilla pöytäkirjoilla.



Kuvio 1. Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin toimintamalli.

Keskeistä kaikissa innovaatioekosysteemin toimijoiden välistä yhteistyötä organisoivissa toiminnoissa on ekosysteemin toimijoiden ja osien välinen vuorovaikutus, sillä lopulta innovaatioekosysteemin arvonluonti ja vaikuttavuus tapahtuu käytännön toiminnan kautta. Innovaatioekosysteemin toimintamalli toimii ikään kuin jatkuvana virtana tai luuppina, jossa vuorovaikutuksen mahdollistamat uudet avaukset tarjoavat tulevaisuustyölle syötteitä ja näkemystä. Jokaisella tasolla innovaatioekosysteemin toimijoiden sitoutuminen ja sitouttaminen osana innovaatioekosysteemin fasilitoimaa toimintaa on tärkeää.

Lopuksi

Tässä artikkelissa on tarkasteltu yhtäältä innovaatioekosysteemin käsitteellistä taustaa, innovaatioekosysteemien elementtejä ja ominaispiirteitä sekä empiirisesti sitä, millaisia tulkintoja sosiaali- ja terveysalan toimijat innovaatioekosysteemille antavat. Tulkintamme mukaan sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi voidaan määritellä kolmen vuorovaikutukseen perustuvan toiminnan tason kautta, jotka yhdessä muodostavat sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin toimintamallin. Nämä toiminnallisuudet tarjoavat työkalun sote-alan kehittämisen tarkasteluun innovaatioekosysteeminä, joka edistää eritaustaisten toimijoiden välistä vuorovaikutusta, tiedon vaihtoa ja resurssien yhdistämistä. Lopulta toimijoiden välinen keskinäisriippuvuus ja yhteinen arvonluonti tapahtuu käytännön prosesseissa, eikä evolutiivisen kehittämistoiminnan tuloksia ja lopullisia päämääriä voida tai pidäkään etukäteen määrittää. Tässä artikkelissa kuvatun innovaatioekosysteemin toimintamallin tarkoitus on jäsentää yhteistä ymmärrystä siitä, millaisilla tavoilla ja toimenpiteillä toimialojen, sektoreiden ja organisaatioiden välistä yhteistyötä voidaan tukea. Innovaatioekosysteemin arvonluonti ja vaikuttavuus osana sen toiminnallisuuksia ovat tärkeitä tulevaisuuden tutkimuskohteita.

Lähteet

Adner, R. & Kapoor, R. 2010. Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal* 31(3), 306–333.

Adner, R. 2006. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review* 84(4), 1–10.

Alvedalen, J. & Boschma, R. 2017. A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda. *European Planning Studies* 25(6), 887–903.

Bate S.P. & Robert G. 2006. Experience-based design: from redesigning the system around the patient to co-designing services with the patient. *Quality & Safety in Health Care,* 15(5), 307–310. doi: 10.1136/qshc.2005.016527

Benitez, G. B., Ayala, N. F. & Frank, A. G. 2020. Industry 4.0 innovation ecosystems: An evolutionary perspective on value cocreation. *International Journal of Production Economics* 228, 107735.

Bergek, A., Jacobsson, S., Carlsson, B., Lindmark, S. & Rickne, A. 2008. Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: a scheme of analysis. *Research Policy* 37(3), 407–429.

Brown, R. & Mawson, S. 2019. Entrepreneurial ecosystems and public policy in action: a critique of the latest industrial policy blockbuster. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 12(3), 347–368.

Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. 2009. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International journal of technology management* 46(3-4), 201–234.

Chesbrough H. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J. & Mahajan, A. 2014. Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy* 43(7), 1164–1176.

Cohen, S. 2013. What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 8(3), 19–25.

Cusumano, M. A. & Gawer, A. 2002. The elements of platform leadership. *MIT Sloan Management Review* 43(3), 51–58.

Dedehayir, O., Mäkinen, S. J. & Ortt, J. R. 2018. Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change* 136, 18–29.

Diercks, G., Larsen, H. & Steward, F. 2019. Transformative innovation policy: Addressing variety in an emerging policy paradigm. *Research Policy* 48(4), 880–894.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. 2000. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy* 29(2), 109–123.

Gawer A. 2014. Bridging differing perspectives on technological platforms: toward an integrative framework. *Res Policy* 43(7), 1239–1249.

Gawer, A. & Cusumano, M. A. 2014. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31(3), 417–433.

Grillitsch, M. & Sotarauta, M. 2020. Trinity of change agency, regional development paths and opportunity spaces. *Progress in Human Geography* 44(4), 704–723.

Harmaakorpi, V. 2004. *Building a Competitive Regional Innovation Environment: The Regional Development Platform Method as a Tool for Regional Innovation Policy*. Helsinki University of Technology.

Hekkert, M., Suurs, R., Negro, S., Kuhlmann, S. & Smits, R. 2007. Functions of innovation systems: A new approach for analyzing technical change. *Technological Forecasting & Social Change* 74(4), 413–432.

Iansiti, M. & Levien, R. 2004. Keystones and dominators: Framing operating and technology strategy in a business ecosystem. *Harvard Business School, Boston* 03-061, 1–82.

Jacobides, M. G. 2019. In the ecosystem economy, what's your strategy? *Harvard Business Review* 97(5), 128–137.

Kaihovaara, A., Haila, K., Noro, K., Salminen, V., Härmälä, V., Halme, K., Mikkelä, K., Saarnivaara, V-P. & Pekkala, H. 2017. Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017. Ladattavissa seuraavassa URL-osoitteessa: https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28_innovaatioekosysteemit-elinkeinoelaman-ja-tutkimuksen-yhteistyon-vahvistajina_kuvamuokattu.pdf/401dd477-d967-44c2-bd57-a74c0f43f095/28_innovaatioekosysteemit-elinkeinoelaman-ja-tutkimuksen-yhteistyon-vahvistajina_kuvamuokattu.pdf.pdf?version=1.0. Viitattu 1.12.2021.

Kapoor, R. & Lee, J. M. 2013. Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments. *Strategic Management Journal* 34(3), 274–296.

Kolehmainen, J. 2016. *Paikallinen innovaatioympäristö: Kohti alueellisen innovaatiotoiminnan ymmärtämistä.* Tampere: Tampere University Press.

Kolehmainen, J., Sotarauta, M. & Laasonen, V. (2022). Innovaatiopolitiikan kehitys Suomessa. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.-M. & Tuurnas, S. (toim.) *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus*. Vastapaino. Tampere.

Li, J. F. & Garnsey, E. 2014. Policy-driven ecosystems for new vaccine development. *Technovation* 34(12), 762–772.

Mazzucato, M. 2018. Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change* 27(5), 803–815.

McGahan, A. M., Bogers, M. L., Chesbrough, H. & Holgersson, M. 2021. Tackling societal challenges with open innovation. *California Management Review* 63(2), 49–61.

Moore, J. F. 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review* 71(3), 75–86.

Nordling, N. 2019. Public policy's role and capability in fostering the emergence and evolution of entrepreneurial ecosystems: A case of ecosystem-based policy in Finland. *Local Economy* 34(8), 807–824.

Nordling, N., Thomas, E., Pugh, R. & Hermann, R. R. 2020. Multinational companies' roles in start-up incubation ecosystems: The case of Microsoft Innovation Centers in Brazil. Teoksessa *Research Handbook on Start-Up Incubation Ecosystems*. Edward Elgar Publishing.

Oh, D. S., Phillips, F., Park, S. & Lee, E. 2016. Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation* 54, 1–6.

Pikkarainen M., Ervasti M., Hurmelinna P. & Nätti S. 2017. The Roles of Innovation Orchestrators in Healthcare Ecosystem. Conference paper presented in the XXVIII ISPIM Innovation Conference. 18–21 June 2017. Vienna Austria.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* 18(3), 5–14.

Rinkinen, S. 2016. Clusters, innovation systems and ecosystems: Studies on innovation policy's concept evolution and approaches for regional renewal. Lappeenranta: Acta Universitatis Lappeenrantaensis.

Ritala, P, & Almpanopoulou, A. 2017. In defense of 'eco' in innovation ecosystem. *Technovation* 60, 39–42.

Rohrbeck, R., Hölzle, K. & Gemünden, H. G. 2009. Opening up for competitive advantage – How Deutsche Telekom creates an open innovation ecosystem. *R&D Management* 39(4), 420–430.

Sant, T. D., de Souza Bermejo, P. H., Moreira, M. F., & de Souza, W. V. B. 2020. The structure of an innovation ecosystem: foundations for future research. *Management Decision* 58(12), 2725–2742. https://doi.org/10.1108/MD-03-2019-0383.

Scaringella, L. & Radziwon, A. 2018. Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles?. *Technological Forecasting and Social Change* 136, 59–87.

Schot & Steinmueller 2018. Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research policy* 47, 1554–1567.

Sotarauta, M. & Suvinen, N. 2019. Place leadership and the challenge of transformation: policy platforms and innovation ecosystems in promotion of green growth. *European Planning Studies* 27(9), 1748–1767.

Spigel, B. 2017. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice* 41(1), 49–72.

Thomas, L. D., Autio, E. & Gann, D. M. 2014. Architectural leverage: Putting platforms in context. *Academy of Management Perspectives* 28(2), 198–219.

Thomas, E., Faccin, K. & Asheim, B. T. 2021. Universities as orchestrators of the development of regional innovation ecosystems in emerging economies. *Growth and Change 52*(2), 770–789.

Valkokari K. 2015. Business, innovation and knowledge ecosystems: how they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review* 8(5), 17–24.

Van der Borgh, M., Cloodt, M. & Romme, A. G. L. 2012. Value creation by knowledge-based ecosystems: evidence from a field study. *R&D Management* 42(2), 150–169.

de Vasconcelos Gomes, L. A., Facin, A. L. F., Salerno, M. S. & Ikenami, R. K. 2018. Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting and Social Change* 136, 30–48.

West, J. & Bogers, M. 2014. Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31(4), 814–831.

Zahra, S. A. & Nambisan, S. 2012. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons* 55(3), 219–229.

2

Sosiaali- ja terveysalan kehittyvät innovaatioekosysteemit

Tutkitun tiedon hyödyntäminen ja julkisten toimijoiden rooli

Nadja Nordling & Mika Kautonen

Johdanto

Yhteiskunnassa tapahtuvat talouden, teknologian ja arvonluonnin logiikan rakenteelliset muutokset edellyttävät kokonaisvaltaista otetta kehittämiseen ja politiikkaan. Jo ainakin 20 vuoden ajan innovaatioiden ja talouskehityksen tutkijat ovatkin nostaneet esiin systeemisen otteen niin teoreettisella kuin käytännön tasolla avatakseen innovaatiotoiminnan dynaamista, osiensa summana rakentuvaa luonnetta (Lundvall 1992; Freeman 1995; Nelson 1993; Cooke ym. 1997; Asheim & Coenen 2005). Viime aikoina systeemisyys on kuitenkin saanut osakseen laajaa huomiota osana ekosysteemin käsitteen kasvavaa suosiota. Sen lisäksi, että ekosysteemistä on tullut trendikäs termi muun muassa innovaatioiden, yrittäjyyden ja talousmaantieteen tutkijoiden keskuudessa (Cooke 2016; Audretsch & Belitski 2017; Harmaakorpi & Rinkinen 2020), käsitettä on käytetty myös osana useiden maiden innovaatio- ja elinkeinopolitiikkaa (Sotarauta & Suvinen 2019; Acs ym. 2017; Brown & Mawson 2019).

Käsitteenä ekosysteemi ponnistaa biologiasta ja luonnontieteistä, joiden ulkopuolella sitä ei tulisi kuitenkaan ymmärtää kirjaimellisesti vaan metaforana, jolla pyritään ymmärtämään monialaisia ja monitahoisia systeemisiä kokonaisuuksia orga-

Nordling, N. & Kautonen, M. 2023. Sosiaali- ja terveysalan kehittyvät innovaatioekosysteemit: Tutkitun tiedon hyödyntäminen ja julkisten toimijoiden rooli. Teoksessa P-H. Rannisto, U. Leponiemi, N. Nordling & J. Kolehmainen, (toim.) 2023. *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere: Tampere University Press, 39–58.
https://doi.org/10.61201/tup.878

nisaatiotasolla (Russell & Smorodinskaya 2018). Ekosysteemit viittaavat toimijoiden, kehittämisohjelmien ja resurssien välisiin suhteisiin (Stam 2015) ja prosesseihin, jotka yhdistävät ja ohjaavat paikallisen ekosysteemin suoriutumista (Mason & Brown 2014, 5) ja joiden tavoitteena on tukea innovaatio- ja kehittämistoimintaa systemaattisesti (Stam 2015; Malecki 2018). Ekosysteemien keskiössä ovat toimijoiden väliset suhteet ja yhteistyöstä saatavat synergiat sekä osaamisen ja muiden resurssien väliset rajapinnat (Granstrand & Holgersson 2020). Tutkimus korostaa erityisesti (sosiaalisen) ympäristön roolia mahdollistamassa tai rajoittamassa innovaatioita ja kehittämistä (Stam 2015). Ollessaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ekosysteemin toimijat voivat tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja kehittää (liike)toimintaansa (Alvedalen & Boschma 2017).

Ekosysteemit voidaan ymmärtää laajemmin lähestymistapana, jossa korostetaan toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja resurssien jakamista ekosysteemin määrittämässä kontekstissa. Innovaatioekosysteemin keskiössä on tutkimustiedon soveltaminen ja kaupallistaminen (Clarysse, Wright, Bruneel & Mahajan 2014). Vaikka innovointi on tyypillisesti keskittynyt voimakkaasti kasvaville aloille, kuten tieto- ja viestintätekniikkaan tai biotekniikkaan, on näyttöä siitä, että innovoinnin edistäminen perinteisillä aloilla on aivan yhtä tärkeää (Spithoven, Clarysse & Knockaert 2011). Näihin aloihin lukeutuvat perinteinen teollisuus, maatalous, palvelut, liikenne ja infrastruktuuri. Tieto- ja viestintätekniikka sekä vihreä teknologia ovat merkittäviä aloja, koska niiden avulla voidaan uudistaa muita teollisuudenaloja sekä parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta (ks. Trippl & Otto 2009). On tärkeää ymmärtää innovaatioiden erilaisia kehityskulkuja eri aloilla sekä menestyksen vaatimuksia ja edellytyksiä (ympäristö mahdollistavana tai rajoittavana tekijänä): perinteisellä alalla voi olla esimerkiksi mahdollista kehittää ja tuoda markkinoille uusi menestyksekäs sovellus vähäisillä investoinneilla, kun puolestaan biotekniikan edistysaskelten kaupallistaminen vie tyypillisesti vuosikymmeniä ja vaatii usein vähintään kymmenien miljoonien investoinnit.

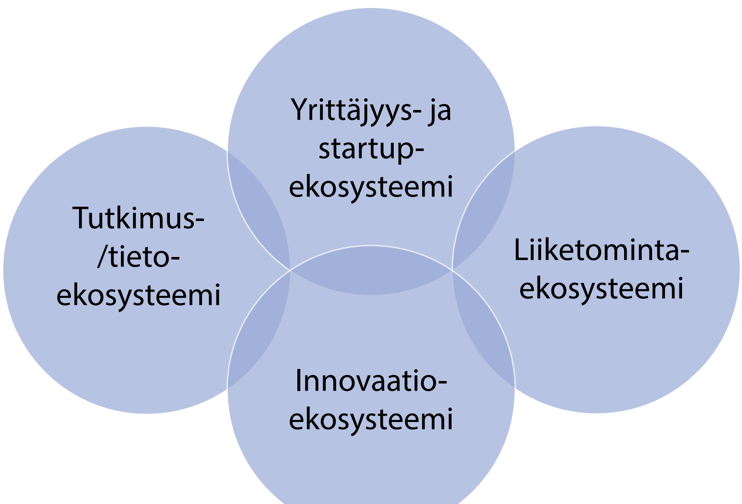
Siitä huolimatta, että kirjallisuus korostaa innovaatioekosysteemien dynaamisuutta, empiirinen tutkimus on keskittynyt etupäässä kartoittamaan ekosysteemien menestystekijöitä voimakkaasti kasvavilla aloilla; samalla huomio on ollut ennemminkin startup-ekosysteemeissä kuin innovaatioekosysteemeissä (Pitelis 2012; Malecki 2018). Vähemmälle huomiolle ovat jääneet ekosysteemien sulauttaminen paikallisiin ja alueellisiin ympäristöihin (Audretsch ym. 2019; Audretsch & Belitski 2017) sekä mekanismit, jotka tukisivat tiedon ja tutkimuksen hyödyntämistä perinteisillä aloilla. Julkisen sektorin roolia on tarkasteltu etupäässä ekosysteemien toiminnan mahdollistajana erilaisen sääntelyn ja kehittämisohjelmien välityksellä tai julkisten hankintojen näkökulmasta, ei niinkään ekosysteemien kehittäjänä (Rinkinen & Harmaakorpi 2019; vrt. kuitenkin Mazzucato 2018). Tässä artikkelissa tarkastellaan sosiaali- ja terveysalan uudistamista pyrkimyksenä lisätä ymmärrystä innovoinnin kontekstista, prosesseista ja mekanismeista.

Artikkeli etenee seuraavasti: Seuraava luku esittelee tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jossa määritellään innovaatioekosysteemin käsite, tarkastellaan yliopistoja osana innovaatioekosysteemejä sekä hahmotellaan innovaatioekosysteemien yleisiä menestystekijöitä. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusaineisto ja metodologia. Neljännessä luvussa tarkastellaan innovaatioekosysteemiä sote-alan kehittämisen lähestymistapana pyrkimyksenä ymmärtää yliopistoja osana sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemejä ja toimijoiden välistä dynamiikkaa. Viidennessä luvussa kootaan pohdinnat ja johtopäätökset.

Teoreettiset lähtökohdat

Innovaatioekosysteemit ja yhteinen arvonluonti

Ekosysteemi-käsitteen käyttö on viime vuosina lisääntynyt räjähdysmäisesti käytännön kehittämistyössä, politiikkatyökaluna sekä akateemisessa tutkimuksessa. Käsitteen ympärillä käytävä keskustelu on vilkasta ja ekosysteemeillä onkin pyritty ymmärtämään ja sanoittamaan monenlaista toimintaa. Ylätasolla käsitteellä kuvataan innovaatio- ja elinkeinopolitiikan organisoimista uudella tavalla (Sotarauta & Suvinen 2019). Toiminnallisella tasolla erilaisia ekosysteemejä voidaan erotella esimerkiksi jakaen ne tutkimus- ja tietoekosysteemeihin (Whittington ym. 2009), yrittäjyys- ja startup-ekosysteemeihin (Stam 2015; Spigel 2017), liiketoimintaekosysteemeihin (Gawer & Cusumano 2014) ja innovaatioekosysteemeihin (Granstrand & Holgersson 2020). Clarysse ym. (2014) kuvaavatkin innovaatioekosysteemin oikeastaan liittävän yhteen kaksi erillistä ekosysteemiä: tieto- ja liiketoimintaekosysteemin. Toisaalta Kahle ym. (2020) yhdistävät innovaatioekosysteemin ja yrittäjyyttä tukevat ekosysteemit. Kuva 1 jäsentää ekosysteemien välisiä rajapintoja.



Kuva 1. Ekosysteemien väliset rajapinnat.

Innovaatioekosysteemejä käsittelevä kirjallisuus ei kuitenkaan ole yksi yhtenäinen tutkimusjuonne, vaan pikemminkin eri näkökulmista ja eri tavoilla innovaatioekosysteemin käsitteen ymmärtävä tutkimusten vyyhti. Kirjallisuus käsittelee innovaatioekosysteemejä ainakin teknologisten innovaatioiden kehittämisessä (Rohrbeck ym. 2009), digitaalisten alustojen yhteydessä (Gawer & Cusumano 2014), yrittäjyyden edistämisessä (Gomes ym. 2018) sekä alueellisesta näkökulmasta käsin (Benitez ym. 2020; Vlaisavljevic ym. 2020; Pekkarinen ym. 2020). Yhteistä eri näkökulmista motivoituville innovaatioekosysteemien määritelmille on, että innovaatioekosysteemeillä pyritään ymmärtämään erilaisia laaja-alaisia systeemisiä kokonaisuuksia ja ekosysteemin toimijoiden, prosessien ja elementtien välisiä vuorovaikutussuhteita huomioiden sekä kehittämisympäristö että ekosysteemin kehittymiseen vaikuttavat ulkopuoliset voimat (Granstrand & Holgersson 2020). Tämän tutkimuksen keskiössä ovat innovaatioekosysteemit, jotka keskittyvät uuden tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen yhdistämiseen. Siitä huolimatta, että edellä kuvatuissa konteksteissa innovaation lähteet saattavat vaihdella, yleisesti voidaan kuvata, että innovointia innovaatioekosysteemeissä ruokkii aina jonkinasteinen uusi tieto, jonka lähteenä voi toimia toisaalta tutkittu tieto, mutta myös esimerkiksi asiakkaan tai käyttäjän kokemukset. Tämän tutkimuksen olettamana on, että uusi tieto syntyy tuomalla innovaatiotoimintaan uusia toimijoita ja ryhmiä sekä tukemalla uudenlaisia kohtaamisia ja vuorovaikutuksia.

Innovaatioekosysteemeillä on selviä yhteyksiä vanhempiin systeemisiin lähestymistapoihin, kuten klusteri- tai innovaatiojärjestelmä-lähestymistapoihin (Pugh ym. 2021). Innovaatioekosysteemi tuo perinteisten Triple Helix -toimijoiden (Etzkowitz & Leydesdorff 2000) rinnalle tarkasteltavaksi yritysten, julkishallinnon ja yliopistojen lisäksi käyttäjät, kansalaiset ja asiakkaat sekä yhteisöt ja järjestöt (Caryannis & Campbell 2009) korostaen näin organisaatioiden ja instituutioiden sijaan enemmän yksilön roolia. Lisäksi tämä lähestymistapa nostaa kilpailukyvyn ja taloudellisen kasvun rinnalle tarkasteltavaksi laajempien – esimerkiksi hyvinvointiin ja ympäristöön liittyvien – yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisen (Thomas ym. 2021). Tässä mielessä tärkeäksi nousevat toimijoiden kyky ja valmius kiinnittää ja hyödyntää toistensa osaamista ja muita resursseja osaksi omaa toimintaansa. Innovaatioekosysteemin erottaa tietylle maantieteelliselle alueelle rajautuneesta klusterista (joka usein korostaa rakennettua infrastruktuuria, kuten tiedepuistoja) globaalien yhteyksien korostaminen (vrt. Autio & Thomas 2014) sekä siirtymä digitaalisiin osaamisalustoihin ja nopeisiin kokeiluihin (Nordling 2019; Kautonen ym. 2017).

Kirjallisuus on pyrkinyt tunnistamaan innovaatioekosysteemien menestystekijöitä, joiksi on tunnistettu esimerkiksi yliopistojen tutkimuskapasiteetti, osaaminen, teknologia ja rahoittajaverkostot (ks. esim. Durst & Poutanen 2013; Oh ym. 2016; Valkokari ym. 2017). Menestystekijöiden kartoittamista on tehty voimakkaasti kasvavien alojen kontekstissa eli erityisesti tietotekniikan tai muun nopeasti kehittyvän teknologian ympärille rakentuvilla toimialoilla (ks. esim. Gawer & Cusumano 2014).

Kuten edellä kuvaamme, innovointi, tietotekniikka ja muu teknologia ovat kuitenkin myös perinteisten alojen ja julkisen sektorin uudistamisen kannalta tärkeitä.

Menestystekijöiden rinnalla yhtä tärkeää on ekosysteemin yksittäisten osien välinen suhde ja vuorovaikutus. Ekosysteemien menestys perustuukin sekä toimijoiden välisiin synergisiin vuorovaikutussuhteisiin että osatekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen. Innovaatioekosysteemin toimijoiden välinen sujuva vuorovaikutus edistää systeemin kasvua ja mahdollistaa jatkuvan osaamisen, pääoman ja muiden tärkeiden resurssien ketjun systeemin puitteissa (Russell & Smorodinskaya 2018). Eli ekosysteemi syntyy, kasvaa ja kehittyy toimivan vuorovaikutuksen seurauksena, ja tämä yhteistoiminta on ekosysteemin menestyksen edellytyksenä yhtä tärkeä kuin osatekijöiden muodostama kokonaisuuskin. Osatekijöiden läsnäolo ja tunnistaminen on kuitenkin tärkeää, sillä jonkin osatekijän puuttuminen osoittaa innovaatioekosysteemin kehittämiselle suuntaa: mitä vielä tarvitaan, mitä pitää vahvistaa. Alueen kehittämisen kannalta on tärkeää määritellä, millaisia (innovaatio)ekosysteemejä alueella halutaan tukea ja mitkä ovat kehittämisen päämäärät (Acs ym. 2017).

Yliopistot innovaatioekosysteemien arkkitehteinä

Yliopistoille on monesti kehittynyt vahva rooli alueellisissa innovaatiojärjestelmissä yhteistyössä yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden kanssa (Cooke 2004). Yhteiskunnan monimutkaistuminen edellyttää myös yliopistoilta uudistumista. Yliopistoilta kaivataan tutkimuksen kaupallistamista (Ismail, Nor & Sidek 2015; Vanderford & Marcinkowski 2015), mutta myös laajemmin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen lisäämistä (Thomas & Pugh, 2020) sekä tutkimuksen soveltamista myös muissa konteksteissa ja muilla tavoilla kuin kapeasti teknologiansiirtoon keskittyen (vrt. Hayter, Rasmussen & Rooksby 2020). Tutkimus haastaa yliopistoja myös aktiivisen otteen omaksumiseen alueellisten innovaatioekosysteemien rakentamisessa (Thomas ym. 2021).

Haasteita on kuitenkin lukuisia: Yliopistojen sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta tukevat rajapinnat ovat tavallisesti sangen suljettuja ja pirstaleisia; tutkimus on herkästi siiloutunut tiedekuntiin, tieteenaloille tai tutkimusryhmiin; TKI-infrastruktuuri on usein hajanainen ja sen käyttöaste on matala; tutkimus- ja kehittämishankkeet jäävät suurista kokonaisuuksista irrallisiksi; verkostot ovat tyypillisesti henkilöityneitä; prosesseja ja palveluita kehitetään usein kokonaisuudesta erillisinä (ks. esim. Ismail, Nor & Sidek 2015; Vanderford & Marcinkowski 2015).

Monet yliopistot ovat olleet aktiivisia alueellisten startup-ekosysteemien rakentamisessa yhteistyössä yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden kanssa (Nordling, Thomas, Pugh & Rivas Hermann 2020). Sen sijaan yliopistot eivät ole niinkään keskittyneet innovaatioekosysteemien rakentamiseen (Thomas ym. 2021). Innovaatioekosysteemien rakentamiseksi yliopistojen tutkimus- ja innovaatiotoiminnan tulisi motivoitua yhteiskunnan tarpeista, joiden puitteissa voitaisiin määrittää, millaista osaamista tarvitaan (vrt. Mazzucato 2018). Tutkimuksen tulisi näin ollen olla innovaatioekosysteemeissä suunnannäyttäjä eikä vain kirittäjä: tutkimuksen tulisi näyt-

tää suuntaa politiikkatoimenpiteille, eikä ainoastaan tutkia toimenpiteiden vaikutuksia retrospektiivisesti (ks. Wurth ym. 2021). Tämä kehitys vaatii kuitenkin yliopistoilta niiden sisäistä organisoitumista ja tiedekuntiin kytkeytyneiden siilojen purkamista tai ylittämistä.

Keskustelu yliopistojen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta kiinnittyy tarkasteluun niiden laajentuvasta roolista. Yliopistojen rooli tulisi ymmärtää ennemminkin laajasti syvemmän yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kautta kuin kapeasti keskittyen teknologisten innovaatioiden ja teknologiansiirtoyksiköiden toimintaan. Institutionaalista yrittäjyyttä ja innovatiivisuutta arvostava kulttuuri voi tukea yliopistoja niiden siirtymässä kohti yhteiskunnallista vuorovaikutusta (Liu & Dubinsky 2000). Siinä missä Pugh ym. (2018) korostavat yliopistojen yrittäjyysyksiköiden roolia alueellisen kasvun ja kilpailukyvyn edistämisessä, Thomasin ja Pughin (2020) mukaan yrittäjyysorientoituneista yliopistoista tulisi siirtyä edelleen yhteiskunnallisesti sitoutuneisiin yliopistoihin. Thomas ym. (2020) ehdottavatkin, että yliopistojen tulisi ottaa aktiivinen rooli alueellisten innovaatioekosysteemien arkkitehteina.

Metodologia ja data

Tämä tutkimus on toteutettu osallistavana toimintatutkimuksena. Osallistava toimintatutkimus perustuu tutkijoiden kiinnittymiseen osaksi tutkittavaa ilmiötä. Toiminnan tavoitteena on luoda kohdeyhteisössä positiivisia vaikutuksia, joiden eteen tutkijat työskentelevät yhdessä kyseisen kohdeyhteisön kanssa. (Susman 1983; DeLyser & Sui 2013.) Osallistavassa toimintatutkimuksessa tutkijat ovat näin osa käytännön prosessia. Tutkijoiden tavoitteena on edistää oppimista ja vuorovaikutusta sekä ratkaista haasteita ja edistää kehittämistoimintaa yhdessä kohdeyhteisön kanssa (ks. esim. Susman 1983).

Tutkimus perustuu laajaan empiiriseen aineistoon, joka on kerätty osallistavan toimintatutkimuksen otteella. Aineisto koostuu haastatteluista (n=65), työpajamateriaaleista (n=23) ja kaksiportaisesta kyselyaineistosta (n=283). Aineisto on kerätty vuosina 2018–2020 osana Etelä-Pohjanmaan, Pirkanmaan ja Satakunnan maakuntien alueella toteutettua, johdantoluvussa kuvattua Kampus-sote, sosiaali- ja terveysalan kehittämishanketta. Tutkimuksen kontribuutio on innovaatioekosysteemikehyksen soveltaminen alalla, jossa sitä ei ole ennen sovellettu. Osallistavan toimintatutkimuksen menetelmin kerätty aineisto mahdollistaa sisäpiiriläisen näkymän sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen innovaatioekosysteeminä. Tämä syvyys ei olisi ollut mahdollista, mikäli tutkijat olisivat keränneet aineistoa perinteisin menetelmin (ks. esim. Nordling & Pugh 2019). Kehittäjille tutkimus tarjoaa erityisesti näkökulmia siitä, miten perinteistä sosiaali- ja terveysalaa voidaan kehittää uuden tiedon pohjalta ja miten yliopistot voisivat avata rajapintojaan myös perinteisten alojen kuten sotepalvelujen uudistamiseen.

Tämän tutkimuksen kontekstissa osallistava ote tarkoitti sosiaali- ja terveysalan kehittämistä yhteistyössä korkeakouluyhteisön ja sote-alan asiantuntijoiden, palveluntuottajien sekä kehittäjien kanssa. Aineisto kerättiin vuosina 2018–2020 Pirkanmaan, Satakunnan ja Etelä-Pohjanmaan maakunnissa toteutetussa kehittämishankkeessa, jossa ensimmäinen kirjoittaja toimi hankkeen projektipäällikkönä.

Yhteensä toimenpiteet toivat 800 osallistujaa kehittämisen piiriin (ml. sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottajia julkiselta, yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta, korkeakoulutoimijoita, eri alojen yritysten edustajia sekä muita julkisen sektorin toimijoita). Käytännössä tutkimusryhmä yhdessä kohdeyhteisön kanssa tunnisti konkreettisia tarpeita ja haasteita sotepalvelualalla ja pyrki löytämään näihin ratkaisuja eritaustaisten toimijoiden välisenä yhteistyönä työpajoissa ja käytännön kokeiluissa. Monialainen yhteistyö pyrki mahdollistamaan uusia näkökulmia ja avauksia sekä edistämään innovaatio- ja yrittäjyyshenkistä kulttuuria sote-alalla.

Tutkimus eteni vaiheittain siten, että jokainen vaihe rakensi ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja tavoista, joilla positiivisia vaikutuksia voitiin edistää. Tutkimuksen toteutuksessa edettiin aina senhetkisen ymmärryksen mukaisesti yhdessä kohdeyhteisön kanssa sen resurssit ja tarpeet huomioiden. Vaiheet muodostivat seuraavat kokonaisuudet:

- **42 kokeneen sote-alan toimijan haastattelua**: Haastattelujen tavoitteena oli rakentaa kuvaa kokeneiden toimijoiden näkökulmista ja ajatuksista sote-alan kehittämiseen. Toimintatutkimuksen hengessä tämä vaihe ohjasi kehittämistoimenpiteitä kohti osa-alueita, joissa niitä koettiin tarvittavan (tässä vaiheessa tunnistetut tarpeet olivat mielenterveyttä edistävät palvelut, lapsiperheiden palvelut sekä elämänhallintaa tukevat palvelut).
- **8 tutkijahaastattelua**: Tutkijahaastatteluiden avulla kartoitettiin tutkijoiden kannusteita ja motivaatioita osallistua sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen.
- **15 johtajahaastattelua**: Haastattelujen tavoitteena oli erityisesti rakentaa ymmärrystä strategisen tason päättäjien näkemyksistä organisaatio- ja toimialarajat ylittävästä kehittämisestä. Vastaajia olivat eritaustaisten asiantuntijaorganisaatioiden johtajat ja päälliköt.
- **23 työpajaa, joissa yhteensä 604 osallistujaa**: Työpajojen tarkoitus oli lisätä ymmärrystä siitä, miten tutkimusta ja tietoa voidaan tuoda osaksi sosiaali- ja terveysalan kehittämistä, millaisia liiketoimintamahdollisuuksia sote-alan kehittämisessä on ja millaisia haasteita organisaatiorajat ylittävään sote-alan kehittämiseen liittyy sekä edistää sote-palvelukonseptien yhteiskehittämistä eri taustaisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa.
- **Kysely (241 vastaajaa)** sote-alan osaamisesta ja tarpeista. Kyselyn avulla pyrittiin ymmärtämään miten ja mihin suuntaan sote-alan kehittämistä tulisi viedä.
- **Kysely (42 vastaajaa)** organisaatiorajat ylittävästä kehittämisestä pyrki rakentamaan ymmärrystä sote-alan kehittämisen kokonaisvaltaisista haastei-

ta sekä samalla herättelemään vastaajia hahmottamaan, kuinka sote-alan kehittämishaasteita ei voida ratkaista sammuttamalla tulipaloja tai keskittymällä yksittäisiin osiin, vaan kehittämisessä tulee omaksua systeeminen ote.

- **Sote-palveluaihioiden käytännön kokeilut (150 osallistujaa)**: Kuvaa julkispainotteisen sote-alan innovaatioympäristöstä pyrittiin lisäksi rakentamaan fasilitoimalla sote-palvelukonseptien testaamista käytännössä. Palveluaihiot kumpusivat edellä mainituista haastattelu-, työpaja- ja kyselyaineistoista ja niitä kehitettiin edellä mainituissa vaiheissa yhdessä eritaustaisten toimijoiden kanssa. Kuusi palvelukonseptia eteni käytännön testaamiseen, jossa niiden toimivuudesta, lisäarvosta ja sovellusmahdollisuuksista kerättiin kokemuksia kevyin haastatteluin ja kyselyin (sote-henkilökunta, asiakkaat). Palvelukonseptien kehittämisen avulla pyrittiin tarkastelemaan millaisin mekanismein tutkimusta ja tietoa voidaan kiinnittää sosiaali- ja terveysalan uudistamiseen.

Käsillä olevassa tutkimuksessa kykenimme osallistavan toimintatutkimuksen avulla rikastamaan kehittämistoimintaa inkrementaalisesti samalla kun prosessia jalkautettiin. Tutkimusote mahdollisti aineistoon ja osallistujiin yhteyden, jollaista emme muilla tutkimusmenetelmillä olisi voineet saavuttaa. Sisäpiiriläisinä saimme mahdollisuuden kerätä aineistoa, olla osa prosesseja sekä vaikuttaa kehittämiseen, mikä ei olisi ollut mahdollista perinteisimmillä tutkimusotteilla (ks. Nordling & Pugh 2019).

Kuitenkin tällainen henkilötason osallisuus voi aiheuttaa tutkimukselle myös haasteita aineiston reflektoinnissa, datan muodostamisessa ja tutkijan mahdollisessa vaikutuksessa datan muotoutumiseen (Kesby, Kindon & Pain 2007; Manzo & Brightbill 2007). Näitä haasteita pyrimme välttämään sillä, että aineiston keräämiseen (haastattelurungot, haastattelut, työpajojen järjestäminen, kyselyjen muodostaminen, havainnointi) ja reflektointiin osallistui laaja joukko projektiryhmän edustajia sekä muita korkeakouluyhteisön ja sosiaali- ja terveysalan TKI-kentän edustajia. Lisäksi aineiston analysoinnista ja pohdinnasta vastaa kaksi kirjoittajaa: ensimmäisen kirjoittajan roolina on ollut toimia yhteistyössä kentän toimijoiden kanssa, kun taas toisen tehtävänä on ollut reflektoida aineistoa ulkopuolisen silmin ja tuoda etäisyyttä ja puolueettomuutta datan analysointiin ja tulkitsemiseen.

Aineiston analyysiä ohjasivat kirjallisuudesta poimitut innovaatioekosysteemin yleiset menestystekijät, joita peilattiin sote-alan kehittämistoimintaan. Näiden osatekijöiden valossa aineisto analysoitiin induktiivisella menetelmällä (ks. esim. Thomas 2006) datatriangulaatiota hyödyntäen (Creswell & Clark 2007).

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen innovaatioekosysteeminä

Tässä luvussa kuvataan tiivistetysti keskeiset analyysin tulokset. Aineiston analyysin avulla pyritään ymmärtämään, miten innovaatioekosysteemi lähestymistapana istuu sote-alan kehittämiskontekstiin, millaiseksi lähestymistapa on koettu ja miten sitä voidaan hyödyntää. Tämän perusteella rakennetaan kuvaa siitä, miten sote-ala poikkeaa tyypillisistä innovaatioekosysteemialoista ja mitä vaikutuksia tällä on. Koska innovaatioekosysteemin keskiössä on toimijoiden välinen vuorovaikutus, keskitytään siihen, millaisina toimijoiden väliset suhteet näyttäytyvät sote-alan kehittämisen näkökulmasta empiirisen aineiston pohjalta. Tarkastelun kohteena ovat julkisen ja yksityisen sektorin roolit sekä se, miten kehitettyjä innovaatioita kyetään kaupallistamaan tai viemään käytäntöön muulla tavoin. Lisäksi keskitytään siihen, millainen on yliopistojen rooli sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä ja millaisilla mekanismeilla tutkimusta ja tietoa kiinnitetään osaksi sote-alan kehittämistä. Lopuksi kootaan yhteenveto analyysin tuloksista.

Miten innovaatioekosysteemi lähestymistapana istuu sote-alan kehittämiseen?

Empiirinen aineistomme auttoi tunnistamaan sote-alan ominaispiirteitä, jotka määrittelevät sekä alalla tehtävää tutkimusta, liiketoimintaa että julkisen sektorin toimintaa ja toimijoita. Nämä ominaispiirteet sanelevat niin ikään kehittämistoiminnan tapaa ja tahtia. Aineistomme perusteella tunnistettuja ominaispiirteitä ovat esimerkiksi hierarkkisuus, joka vallitsee yleisesti johtamisessa, sekä lainsäädännön ja sääntelyn ylläpitämä byrokraattisuus organisaatioiden toiminnassa ja kehittämistyössä. Piirteet näkyvät organisaatioiden sisäisen toiminnan kankeutena, hitaana reagoimisena toimittaessa vuorovaikutuksessa muiden organisaatioiden kanssa ja usein hitaina innovaatio- ja kehittämisprosesseina. Lainsäädäntö, sääntely ja kankeat johtamismallit eivät usein kannusta tai edes mahdollista organisaatioiden tai niiden osien välistä yhteistyötä. Yhteneviä kansallisen tason malleja kehittämiseen ei ole.

Aineiston perusteella havaittiin, että julkisella sektorilla on Suomessa kansainvälisesti verrattuna jopa monopolin kaltainen asema suuressa osassa sote-alaa sekä pitkät perinteet julkisessa palvelutuotannossa. Lainsäädäntö ja sääntely vaikuttavat siihen, että innovaatioprosessit ovat alalla varsin hitaita. Käytännössä ”so” ja ”te” muodostavat kuitenkin varsin heterogeenisen kokonaisuuden, jossa innovaatiotoiminnan tasossa ja prosesseissa on suuria keskinäisiä eroja (vrt. esim. kliininen lääkekehitys ja sosiaalihuolto). Sote-alan eri osa-alueilla tieteellinen tieto, koulutus, yritystoiminta, innovoinnin tukitoiminnot ja rahoitus voivat saada hyvinkin erilaisia rooleja ja painotuksia. Sote-alan innovaatioekosysteemin näkökulmasta hallinnon ja lainsäädännön merkitys on kaikilla osa-alueilla korostunut, eivätkä innovaatioekosysteemeille tyypilliset ketterät kokeilut ole sote-kontekstissa välttämättä kovin ketteriä. Innovaatioekosysteemi-kehyksessä julkiselta sektoriltakin edellytetään lean-henkisyyttä, mutta aineiston perusteella tätä ei esiinny kovinkaan usein.

Käytännön kokeilut, työpajatyöskentely sekä toimijoiden haastattelut osoittivat, että innovaatioekosysteemi lähestymistapana koettiin sote-alan toimijoiden parissa usein uudeksi ja vieraaksikin käsitteeksi. Erilaiset TKI-hankkeita jalkauttavat sote-sektoria edustavat tahotkaan eivät aina osanneet kuvata, mikä innovaatioekosysteemi olisi sote-alan kehittämisen kontekstissa tai miten lähestymistapaa voisi käytännössä soveltaa. Empirian perusteella lähestymistavan hyödyntämisen esteiksi nousivat erityisesti alan byrokraattiset ja hierarkkiset rakenteet ja toimintakulttuuri, voimakas sääntely sekä aikaa vievät kehittämisprosessit niin kliiniseen tutkimukseen perustuvassa kuin asiakkaiden ja hoitohenkilökunnan tarpeisiin vastaavassa kehittämistoiminnassa. On toki samalla ymmärrettävä, että sääntelyn perustana on vahva tarve esimerkiksi yksilönsuojaan ja potilasturvallisuuteen.

Siitä huolimatta, että eritaustaisten toimijoiden välisestä yhteistyöstä saatavia mahdollisia hyötyjä (kuten digitalisaation mahdollisuudet) on tunnistettu, on näiden tahojen vuorovaikutuksessa varsin perustavanlaatuisia haasteita: hierarkkiset rakenteet ja valta-asetelmat ovat sote-alalla vahvasti juurtuneita. Ala voidaan nähdä polkuriippuvana; kehittämistyön kulttuuri on sisäänpäin kääntynyttä, eivätkä toimintatavat tue innovatiivisuutta tai yrittäjyyshenkisyyttä tai anna niille sijaa jatkuvan resurssipulan paineissa. Toimijat kokevat toisinaan yhteistyön eritaustaisten toimijoiden kanssa vieraaksi.

Miten luodut innovaatiot kyetään kaupallistamaan tai viemään muulla tavoin käytäntöön?

Tämän osallistavan toimintatutkimuksen lähtökohtana oli edistää yhteistyötä ja monialaista innovaatiotoimintaa sote-alalla. Tavoitteena oli edistää uusiin näkökulmiin ja ideoihin perustuvaa sote-alan kehittämistä, luoda uusia sote-palveluaihioita ja -konsepteja sekä kaupallistaa tai muuten viedä käytäntöön yhteiskehitettyjä palveluita ja innovaatioita. Innovaatio osana sote-alan kehittämistä ymmärrettiin laveasti käsittämään palvelukehitystyötä aina inkrementaalisista parannuksista uusiin palveluihin tai palveluiden uudistamiseen esimerkiksi digitaalisuutta hyödyntäen.

Osana työtä tunnistettiin käytännön haasteita sote-palvelukentällä (haastattelut, työpajat, kyselyt). Monialaisena yhteistyönä näiden haasteiden pohjalta rakennettiin työpajatyöskentelynä (mukana oli kehittäjiä, asiantuntijoita, tutkijoita, työntekijöitä, yrityksiä ja asiakkaita) 3D-virtuaaliympäristö mielenterveyden tukemiseen, lääkehoidon ohjausvideo vanhemmille, omaishoitajan tukihenkilön toimintamalli, nuorten palveluja koordinoiva sovellus opiskelijoiden hyvinvoinnin tueksi, sovellus liikkumisen ilon löytämiseksi ja yksinkertainen mielenterveyttä kartoittava kysely: niin sanottu mielenterveyden seula. Näitä konseptoitiin eteenpäin ja testattiin käytännössä. Kehitetyt ratkaisut olivat erilaisia palveluaihioita, joita kokeiltiin käytännössä yhdessä kohderyhmien kanssa (hoitohenkilökunta, asiantuntijat, asiakkaat). Empiirinen aineisto osoittaa, että siitä huolimatta, että palveluaihio koettiin tarpeelliseksi, hyväksi ja mielekkääksi, ei tämä vielä tarkoittanut, että aihio olisi edennyt käytännössä sovellettavaksi ratkaisuksi. Suurimpia haasteita innovaatioiden kaupal-

listamisessa ja käytäntöön viemisessä olivat mandaatin, resurssien, johtamisen sekä innovaatiotoimintaa tukevien rakenteiden ja kannustimien puute.

Yritysten kehittämien digitaalisten ratkaisujen koettiin olevan avainasemassa sote-alaa uudistavina innovaatioina. Vuoropuhelu yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden sekä lopulta henkilökunnan ja asiakkaiden välillä ei kuitenkaan näyttäytynyt yksinkertaisena. Tämä vuoropuhelu on silti ensiarvoisen tärkeää, sillä se rakentaa sisällön mille tahansa digitaaliselle ratkaisulle. Empiria osoitti (kenties yllätyksettömästi), että mitä varhaisemmassa vaiheessa yritykset kykenivät kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan yhdessä kohderyhmän kanssa, sitä paremmin ne vastasivat käytännön tarpeita. Vaikka yrityksen tuottama ratkaisu olisi tuotettu suoraan esimerkiksi terveysaseman lähtökohdista, ei sitä paradoksaalisesti kuitenkaan voitu suoraan ottaa käyttöön, sillä hankintalainsäädäntö ja budjetti rajoittivat ratkaisujen etenemistä sovellettaviksi käytännöiksi. Tämä osoittaa, että vaikka yrityksen kehittämä tuote tai palvelu vastaisi täysin sote-alalla tunnistettua tarvetta, ei alalla ole riittäviä vakiintuneita käytäntöjä, joiden kautta kehitettyjä ratkaisuja voitaisiin käytännössä hyödyntää. Innovatiiviset hankinnat pyrkivät lisäämään ketteryyttä hankintojen osalta, mutta eivät ainakaan nykyisellään kykene vastaamaan laaja-alaisiin muutostarpeisiin.

Yritykset näyttivät lisäksi jäävän sote-alan innovaatioekosysteemissä ulkopuolelle vahvan julkisvetoisen ohjauksen työntämänä. Toisaalta innovaatiotoiminnan näkökulmasta tämä ohjaus näyttäytyy jokseenkin päämäärättömänä. Tämä näkyi aineistossa siten, että osallistumismahdollisuuksia kehitettiin vahvasti asiakkaan mutta ei yritysten lähtökohdista. Yrityksille on kylläkin luotu erilaisia kehittämisympäristöjä, mutta polut kehitettyjen ratkaisujen viemiseksi käytäntöön ovat ainakin toistaiseksi jääneet kehittämättä.

Palveluaihion kaupallistamisessa tai muulla tavoin käytäntöön soveltamisessa tärkein tekijä näytti laajan aineistomme mukaan olevan se, että mukana innovaatiotoiminnassa oli sellaisia toimijoita, joilla oli soveltuva mandaatti ja resursseja, joilla kyettiin toteuttamaan pitkän tähtäimen työtä. Julkisen sektorin näkökulmasta tämä tarkoittaa strategisen tason ja johtotason tukea ja puoltoa kehittämistyölle. Ketteryyden näkökulmasta tämä tarkoittaa, että palveluaihiot tai innovaatiot kyettäisiin parhaiten kytkemään osaksi jotain meneillään olevaa järjestelmän tai rakenteen kehittämistä. Mikäli käynnissä ei ollut vastaavaa kehittämistyötä, jäivät tarpeellisiksi nähdyt ja lisäarvoa tuottavat palveluaihiot usein irrallisiksi. Tämän koettiin olevan hanketyön tulosten hyödyntämisen tyypillinen tarina muutenkin: hanketyön koettiin mahdollistavan kehittämiselle ja innovoinnille resursseja. Nämä resurssit kantoivat kuitenkin vain hankekauden ajan, jonka jälkeen mahdollisuuksia tuotosten vakiinnuttamiseen ei usein ollut. Tämän kuvattiin johtuvan siitä, että hankehenkilökunta ei tavallisesti ollut organisaatiossa sellaisessa asemassa, että heillä olisi ollut mandaatti viedä tuotoksia osaksi organisaation pysyvää toimintaa.

Toisaalta haastatteluissa nousi esiin, että innovaatioiden kaupallistamisen tai käytäntöön viemisen ei koettu olevan oman organisaation vastuulla: nähtiin, että oma

organisaatio ei ollut taho, jonka tulisi tehdä investointeja esimerkiksi digitaalisen infrastruktuurin suhteen. Tämän kuvattiin usein olevan jokin toinen organisaatio (joka paradoksaalisesti ei myöskään kokenut olevansa vastuussa investoinneista ja/tai ratkaisun soveltamisesta).

Aineiston perusteella voidaan tiivistää, että sote-alan kehittäminen on lukkiutunut sellaisiin käytäntöihin, jotka eivät edistä sote-alan uudistamista. Innovaatiotoiminta keskittyy organisaatioiden sisälle sen sijaan, että ratkaisuja haettaisiin tärkeiden sidosryhmien kesken. Hankeperustainen, lyhytkestoinen rahoitus ei tue TKI-toiminnan avaamista. Innovaatioprosessit ja -kulttuurit ovat hyvin erilaisia sosiaali- ja terveyspalvelualojen välillä. Yleisesti terveysalan kenttää voidaan kuvata varsin hyvin jäsentyneeksi siinä, miten tutkimus ja tieto tuodaan osaksi kehittämistä ja pitkän aikajänteen tekemistä (esim. syöpätutkimus), kun taas sosiaalialan kehittäminen ei ole yhtä linjakasta (esim. mielenterveyspalvelut). Terveysalalla esimerkiksi terveysteknologia-ala on nosteessa ja yliopisto–yritys-yhteistyötä on enemmän. Sosiaalialan yritysten asema jää epäselvemmäksi eivätkä teknologian ja tietotekniikan hyödyntäminen ja hyödyt ole yhtä selvässä asemassa. Innovaatiotoiminnan tukitoiminnot edistävät toimijoiden välistä vuorovaikutusta, ja näitä tukitoimintoja on selvästi enemmän terveysalalla, jossa myös yksityistä liiketoimintaa on merkittävästi enemmän. Sosiaalialalla järjestöjen rooli on puolestaan korostunut. Edellä sanottu ei tarkoita, että sosiaalialalla olisi välttämättä lisättävä yksityistä liiketoimintaa, jotta saataisiin lisää innovatiivisuutta, vaan että tulisi luoda sellaisia rakenteita, käytäntöjä ja kannustimia, jotka edistävät uusien ratkaisujen kokeilua ja varsinkin käyttöönottoa.

Millaisilla mekanismeilla tutkimusta ja tietoa kiinnitetään sote-alan innovaatiotoimintaan?

Osallistavan toimintatutkimuksemme keskeinen tavoite oli edistää tutkimuksen hyödyntämistä osana sote-alan innovaatiotoimintaa. Empiirisen aineistomme perusteella yliopistojen roolia sote-alan kehittämisessä voidaan luonnehtia ennemmin tutkimuksen tuottajana kuin sote-innovaatioekosysteemin arkkitehtinä. Yliopistolähtöinen sote-alan kehittäminen nähtiin vahvasti kiinnittyneenä opetukseen, koulutukseen ja alumnitoimintaan. Tutkimuksen kiinnittämisessä innovaatiotoimintaan ei tunnistettu yhtä systemaattisia rakenteita ja käytäntöjä. Keinoina yhdistää tutkimusta ja alan kehittämistä nähtiin erityisesti viestintä ja tutkimuksen popularisointi. Työpajatyöskentelyssä kohderyhmä tunnisti yliopistojen vahvan roolin asiantuntijoina ja kumppaneina sote-alan TKI-toiminnassa; tällöin vaikuttaminen tapahtuu erilaisten asiantuntija-, kumppanuus- ja sidosryhmäverkostojen puitteissa. Nämä verkostot ovat vahvasti henkilöityneitä. Uusien toimijoiden, ideoiden ja näkökulmien tuominen osaksi henkilötason verkostoihin perustuvaa toimintaa näyttäytyi haastavana.

Nousevana trendinä näyttäytyvät avaukset monialaisen tutkimusyhteisön luomisessa (Kestävät hyvinvointijärjestelmät -tutkimusohjelma, Tampereen yliopisto, Suo-

men Akatemia) ja testaus- ja kehittämistoiminnan edistäminen erilaisissa Living Lab -ympäristöissä (HeATLab, Tampereen yliopisto; Sote Virtual Lab, Tampereen ammattikorkeakoulu). Nämä uudenlaiset avaukset perustuvat havaintoihin eritaustaisten toimijoiden vuorovaikutusta tukevien ympäristöjen tärkeydestä.

Aineistomme perusteella näyttää siltä, että korkeakouluyhteisöllä ei sote-alan kontekstissa ole yhtä vakiintuneita mekanismeja ja toimintamalleja innovaatiotoiminnalle kuin joillakin muilla toimialoilla (esim. tietoliikenne, valmistava teollisuus). Uudet avaukset pyrkivät kuitenkin edistämään yliopistojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä tutkimuksen kaupallistamista ja hyödyntämistä myös muilla kuin teknologiavetoisilla aloilla (myös tämän artikkelin taustalla oleva osallistavan toimintatutkimuksen menetelmiä soveltava tutkimus on esimerkki tällaisista uusista tavoista edistää yliopistojen yhteiskunnallista vuorovaikutusta). Haastatteluissa nostettiin kuitenkin monesti esiin, että yliopistojen rahoitusjärjestelmä ei kannusta tutkijoita yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistämiseen, vaan kannustinjärjestelmä on rakennettu enemmän tutkintojen ja julkaisujen määrän ympärille. Jotta yliopistot voitaisiin nähdä ekosysteemien arkkitehteina, tulisi yliopistojen kannustinjärjestelmää muuttaa tunnistamaan ja tunnustamaan paremmin yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja vastuu.

Yhteenvetona tästä osasta voidaan todeta, että avoimuus ja organisaatiorajat ylittävä innovaatioekosysteemiperustainen kehittäminen sote-alalla on vasta tekemässä tuloaan eikä käytännön toimintamalleja ja työvälineitä vielä tunnisteta tai osata laaja-alaisesti käyttää ja hyödyntää. Käytäntöjen edistämistä voidaan tukea antamalla virikkeitä ja herättelemällä toimijoita ajattelemaan, mitä avoimuus ja yhteistyö toimijan oman työn ja organisaation puitteissa voisi tarkoittaa ja miten tätä voisi käytännössä toteuttaa. Tässä hyödyllisinä inspiraation lähteinä voivat toimia erilaiset esimerkit ja kokemukset onnistuneista käytännön ratkaisuista.

Millainen on julkisen sektorin rooli sote-alan innovaatioekosysteemissä?

Julkisen sektorin rooli on sote-alan innovaatioekosysteemissä korostunut. Kuten haastateltavat korostivat, ei ole kuitenkaan olemassa yhtä homogeenista julkista sektoria, vaan julkinen sektori on heterogeeninen kokonaisuus organisaatioita ja instituutioita, joilla on monenlaisia tehtäviä: julkisella sektorilla on erityinen rooli paitsi palvelujen järjestäjänä ja tuottajana, myös toiminnan sääntelyssä ja suosituksissa sekä pitkän aikavälin tutkimuksessa ja poliittisissa linjanvedoissa. Lisäksi julkisen sektorin toimijat tuottavat paljon käytännön tietoa ja dataa, toimivat lopputuotteiden käyttöönottajina ja hyödyntäjinä sekä tarjoavat kokeiluympäristöjä uusille palveluille, tuotteille ja prosesseille, joissa sote-ammattilaiset toimivat kokeilijoina, kehittäjinä ja asiantuntijoina. Julkisen sektorin toimijoita voidaan siis tarkastella sekä politiikan ja ohjauksen näkökulmasta että organisaatio- tai yksilötasolta.

Sote-palveluja ja -järjestelmää kehitetään julkisen sektorin sisällä esimerkiksi kansallisen tason yhteisillä kehittämistoimenpiteillä, mutta muiden sektorien toimijat jäävät edelleen usein ulkopuolelle. Toisaalta tällainen siiloutuminen liittyy vah-

vasti myös julkisen sektorin omiin sisäisiin siiloihin, joissa järjestelmää kehitetään osaoptimoimalla eli sen eri osa-alueita kehitetään erillisinä osina kokonaisuuden sijasta. Esimerkiksi sosiaalipalvelut ovat erillään terveyspalveluista, jolloin ennaltaehkäisevän ja kokonaisvaltaisen terveydenhuollon toteuttaminen ja asiakaskohtaisten palvelujen räätälöinti hankaloituu. Julkisen sektorin siiloutuminen vaikeuttaa niin ikään yhteistyötä tutkimusorganisaatioiden, yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Kehittämisen painopiste sote-alalla on julkisen sote-sektorin sisäisessä toiminnassa ja kehittämisessä. Suurempaa huomiota tulisi jatkossa kiinnittää yhteistyön kehittämiseen muutenkin kuin lääketieteellisessä tutkimuksessa ja yritysten kanssa. Tämän yhteistyön eräänä tavoitteena voisi olla perinteisen ostopalvelutoiminnan ylittäminen. Julkisen sektorin toimijoiden tulisi rakentaa systemaattisempaa ja syvempää yhteistyötä niin tutkimusorganisaatioiden, yritysten kuin kolmannen sektorin toimijoiden suuntaan unohtamatta asiakaslähtöisyyttä. Merkittävää on, miten hyvin onnistutaan luomaan sellaisia kannustimia, jotka rohkaisevat kehittämään uusia vaikuttavampia ratkaisuja. Rahoituksella (ml. aluehallintoviranomaiset ja EU-rahoituksen koordinointi) on merkittävä rooli toiminnan kehittämisessä. Avaimena siilojen purkamisessa toimii luottamusta rakentava vuoropuhelu ja yhteistyön lisääminen sekä julkisen sektorin sisällä että yhteiskunnan kaikkien toimijoiden kesken.

Innovaatiot voidaan viedä käytäntöön sote-palvelun tuottajan toimesta, joka usein on julkinen sektori. Mahdollisuudet kiinnittyä innovaatioekosysteemiin ja sitä kautta sote-alan kehittämiseen ovat vahvasti riippuvaisia julkisen sektorin politiikkalinjauksista ja organisaatioiden käytännöistä TKI-toiminnassa. Yritysten rooli on alan uudistamisen kannalta kuitenkin keskeinen, sillä yritykset tarjoavat sovelluksia ja teknologiaa, joita julkinen sektori ei tuota.

Samalla kun innovaatioekosysteemiperustaisessa kehittämisessä julkiselta sote-sektorilta kaivataan tiiviimpää sisäistä yhteistyötä ja rajapintojen rakentamista tutkimuksen suuntaan, vaatii ekosysteemin ideaalinen toteutuminen uudenlaista avoimempaa ja osallistavampaa otetta myös yliopistoilta ja muilta tutkimusorganisaatioilta. Tutkimukselta kaivataan avautumista monialaisempaan tutkimusyhteistyöhön ja läheisempään yhteistyöhön muun yhteiskunnan kanssa. Yliopistot ovat erityisasemassa julkiseen ja yksityiseen sektoriin verrattuna erityisesti siksi, että niillä on mahdollisuus pitkän aikavälin toiminnan ja muutoksen tukemiseen: julkisella sektorilla kulloistenkin päätöksentekijöiden poliittinen agenda ja näistä juontuvat kehittämisen painopisteet saattavat vaihdella nopeasti. Siinä missä poliittiset ohjelmat kärsivät usein lyhytjänteisyydestä, myös varsinkin pörssiyrityksiä ohjailee niiden vastuu omistajilleen neljännesvuosittaisina tuloksina. Yliopistot voivat edistää pidemmän tähtäimen tavoitteita puolueettomina toimijoina tarkkaillen ja arvioiden toimintaa. Yliopistot tuottavat riippumatonta tutkimusta, mutta mekanismit tutkimuksen hyödyntämiseksi ovat sote-alaa ajatellen suurelta osin hajanaiset ja riittämättömät. Pitkän tähtäimen suunnitelmallisuus puuttuu. Sote-alan innovaatioekosysteemin arkkitehdin roolissa yliopistojen tulisi kyetä yhdessä alan keskeisten

sidosryhmien kanssa luomaan myös itselleen vaikuttavia tapoja uuden tiedon ja näkökulmien kanavoimiseen sote-alalle.

Johtopäätökset

Suomalaisiin julkisiin sosiaali- ja terveyspalveluihin kohdistuu ennennäkemättömiä muutospaineita hupenevien resurssien luodessa haasteita nykyisen palvelutason ylläpitämiseen. Muutospaineisiin vastaaminen edellyttää sote-alan kokonaisvaltaista uudistamista. Uudistamisen ja kehittämisen näkökulmasta innovaatioekosysteemipohjainen kehittäminen tarjoaa ratkaisuja julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyön syventämiseen sekä palvelujärjestelmän uudistamiseen tutkitun tiedon sekä kehitettyjen ja kaupallistettujen tai muulla tavoin käyttöön otettujen ratkaisujen ja teknologian pohjalta. Tästä näkökulmasta onkin tärkeää ulottaa esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan uudistamiseen tähtäävän innovaatioekosysteemin toimijoiden tarkastelu perinteisten sote-toimijoiden ulkopuolelle. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sote-palvelujen kehittämistä osana laajempaa hyvinvointijärjestelmää, monialaisen tutkimuksen hyödyntämistä hyvinvointi- ja sote-järjestelmää kehitettäessä sekä erilaisten teknologisten ratkaisujen kiinnittämistä niin palvelujen tuottamiseen kuin vuorovaikutuksen työkaluiksi. Ideaalitilanteessa julkista palvelujärjestelmää, liiketoimintaa ja tutkimusta kehitetään rajapinnoilla dynaamisessa vuorovaikutuksessa yksilön ja yhteiskunnan hyvinvointi keskiössä.

Innovaatioekosysteemiperustainen kehittäminen perustuu organisaatioiden tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan systemaattiselle avaamiselle, joka mahdollistaa toimijoiden välisen keskinäisriippuvuuden ja yhteisen arvonluonnin; yhdessä toimijat voivat luoda enemmän arvoa kuin yksittäisinä toimijoina. Kehittäminen perustuu eritaustaisten toimijoiden osaamisen, datan ja toimintaympäristöjen yhdistämiselle systemaattisesti fasilitoiduissa innovaatio- ja yhteiskehittämisprosesseissa, joissa toimijat itseohjautuvasti ja yrittäjyyshenkisesti tunnistavat mahdollisuuksia yhteiseen arvonluontiin. Yhteistyö rakentuu avoimuudelle eikä kehittämisen kohteita, menetelmiä tai toimijoita ole ennalta valikoitu: tällöin avautuu jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ja avauksia niin tutkimukselle, kehittämiselle kuin liiketoiminnalle. Tämä kehä toimii houkuttimena uusille toimijoille.

Sosiaali- ja terveyssektorilla innovaatioekosysteemi on käsitteenä uusi ja jossain määrin ehkä vieraaksikin koettu. Sillä olisi kuitenkin mielestämme sektorille paljon annettavaa. Voidaan väittää, että sektorille on vuosikymmenien aikana kehittynyt voimakas polkuriippuvuus, joka tarkoittaa muun muassa sitä, että sektorilla on usein vaikeaa toteuttaa suuria muutoksia. Tämän polkuriippuvuuden syntymiseen on vaikuttanut muun muassa alojen voimakas sääntely, sektorin vahva julkispainotteisuus sekä sektorin alojen erityispiirteet, kuten hoivatyön luonne ja kotimarkkinasuuntautuneisuus. Innovaatioekosysteemi lähestymistapana voisi tuoda vakiintuneelle

kehityspolulle uusia näkökulmia ja ratkaisuja, mikäli se sovitettaisiin käytännönläheisesti ja eri sidosryhmien tiiviissä vuorovaikutuksessa osaksi sektorin normaaleja käytäntöjä. Tässä työssä yliopistoilla voi olla merkittävä rooli.

Laajaan empiiriseen aineistoon perustuva tutkimuksemme osoittaa, että vaikka yliopistot toimivat synnyttääkseen laaja-alaisempaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta, ovat tutkimuksen ja osaamisen integroinnin menetelmät ja sitä tukevat tukimekanismit sosiaali- ja terveysalalla puutteelliset. Vaikuttaa siltä, että yliopistoissa on keskitytty tutkimuksen korkeatasoisuuteen, mutta unohdettu, että laadukkainkaan tutkimus ei tarkoita sitä, että se ilman erilaisia tukimekanismeja siirtyisi yhteiskunnassa hyödynnettäväksi.

Lisäksi yliopistojen yhteiskunnallinen vuorovaikutus tulisi nähdä osana laajempaa eritaustaisten toimijoiden kokonaisuutta, jossa vaikuttavuus syntyy hyvin monenlaisilla tavoilla, kun tähän asti on kapeasti keskitytty ainoastaan yritysyhteistyöhön ja teknologisten innovaatioiden kaupallistamiseen. Kapeasta teknologiansiirron näkökulmasta tulee päästä eteenpäin ja laaja-alaistaa yliopiston roolia, jolloin myös sosiaaliset ja palveluinnovaatiot otetaan paremmin huomioon. Tätä kautta innovaatiot kyettäisiin integroimaan paremmin työelämän käytäntöihin ja muuhun ympäröivään yhteiskuntaan. Tulee huomioida, että yhtä lailla sekä teknologiset että sosiaaliset innovaatiot tarvitsevat käytännöiksi kehittyäkseen erilaisia tukimekanismeja, ja näiden mekanismien tulisi olla vuorovaikutuksessa keskenään.

Yhteistyölle otollisia rakenteita ja tukimekanismeja pitääkin rakentaa niin, että ne vastaavat yhteiskunnassa tapahtuviin sosiaalisten tarpeiden, talouden, teknologian ja arvonluonnin logiikan muutoksiin.

Lähteet

Acs, Z., Stam, E., Audretsch, D., & O'Connor, A. 2017. The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics* 49 (1), 1–10.

Alvedalen, J., & Boschma, R. 2017. A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda. *European Planning Studies* 25(6), 887–903.

Asheim, B. T., & Coenen, L. 2005. Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research Policy 34*(8), 1173–1190.

Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: Establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer* 42(5), 1030–1051.

Audretsch, D. B., Cunningham, J. A., Kuratko, D. F., Lehmann, E. E., & Menter, M. 2019. Entrepreneurial ecosystems: Economic, technological, and societal impacts. *The Journal of Technology Transfer* 44(2), 313–325.

Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. 2020. Industry 4.0 innovation ecosystems: An evolutionary perspective on value cocreation. *International Journal of Production Economics 228*, 107735.

Brown, R., & Mawson, S. 2019. Entrepreneurial ecosystems and public policy in action: A critique of the latest industrial policy blockbuster. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 12(3), 347–368.

Bugge, M. M., Coenen, L., & Branstad, A. 2018. Governing socio-technical change: Orchestrating demand for assisted living in ageing societies. *Science and Public Policy* 45(4), 468–479.

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. 2009. 'Mode 3'and'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management* 46(3-4), 201–234.

Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., & Mahajan, A. 2014. Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy* 43(7), 1164–1176.

Cooke, P. 2004. The role of research in regional innovation systems: New models meeting knowledge economy demands. *International Journal of Technology Management* 28(3–6), 507–533.

Cooke, P. 2016. The virtues of variety in regional innovation systems and entrepreneurial ecosystems. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 2(3), 13, 1–19.

Cooke, P., Uranga, M. G., & Etxebarria, G. 1997. Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research Policy* 26(4-5), 475–491.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). Designing and Conducting Mixed Methods Research. Sage publications.

DeLyser, D., & Sui, D. 2013. Crossing the qualitative-quantitative divide II: Inventive approaches to big data, mobile methods, and rhythmanalysis. *Progress in Human Geography* 37(2), 293–305.

Durst, S., & Poutanen, P. 2013. Success factors of innovation ecosystems – Initial insights from a literature review. *Co-create 2013*, 27.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. 2000. The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy* 29(2), 109–123.

Freeman, C. 1995. The ‘National System of Innovation’ in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics,* 19(1), 5–24. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035309

Gawer, A., & Cusumano, M. A. 2014. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31(3), 417–433.

de Vasconcelos Gomes, L. A., Salerno, M. S., Phaal, R., & Probert, D. R. 2018. How entrepreneurs manage collective uncertainties in innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change* 128, 164–185.

Granstrand, O., & Holgersson, M. 2020. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation* 90, 102098.

Harmaakorpi, V., & Rinkinen, S. 2020. Regional development platforms as incubators of business ecosystems. Case study: The Lahti urban region, Finland. *Growth and Change* 51(2), 626–645.

Hayter, C. S., Rasmussen, E., & Rooksby, J. H. 2020. Beyond formal university technology transfer: Innovative pathways for knowledge exchange. *The Journal of Technology Transfer* 45(1), 1–8.

Ismail, N., Nor, M. J. M., & Sidek, S. 2015. A framework for a successful research products commercialisation: A case of Malaysian academic researchers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195, 283–292.

Kahle, J. H., Marcon, É., Ghezzi, A., & Frank, A. G. 2020. Smart Products value creation in SMEs innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change* 156, 120024.

Kautonen, M., Pugh, R., & Raunio, M. 2017. Transformation of regional innovation policies: From “traditional” to “next generation” models of incubation. *European Planning Studies* 25(4), 620–637.

Kesby, M., Kindon, S., & Pain, R. 2007. Participation as a form of power: Retheorising empowerment and spatialising participatory action research. Teoksessa *Participatory Action Research Approaches and Methods.* Routledge, 19–25.

Knockaert, M., Spithoven, A., & Clarysse, B. 2014. The impact of technology intermediaries on firm cognitive capacity additionality. *Technological Forecasting and Social Change* 81, 376–387.

Liu, S. S., & Dubinsky, A. J. 2000. Institutional entrepreneurship – A panacea for universities-in-transition? *European Journal of Marketing* 34(11/12), 1315–1337.

Lundvall, B. A. (1992). National systems of innovation: An analytical framework. London: Pinter. Malecki, E. J. 2018. Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass* 12(3), e12359.

Manzo, L. C., & Brightbill, N. 2007. Toward a participatory ethics. Teoksessa *Participatory action research approaches and methods*. Routledge, 59–66.

Mason & Brown 2014, Entrepreneurial ecosystem and growth oriented entrepreneurship. Final raport to OECD, Paris

Mazzucato, M. 2018. Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change* 27(5), 803–815.

Nelson, R. R. (toim.) 1993. *National innovation systems: a comparative analysis*. Oxford University Press on Demand.

Nordling, N. 2019. Public policy's role and capability in fostering the emergence and evolution of entrepreneurial ecosystems: A case of ecosystem-based policy in Finland. *Local Economy* 34(8), 807–824.

Nordling, N., & Pugh, R. 2019. Beyond the 'usual suspects' – Alternative qualitative methods for innovation policy studies. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development* 11(4), 513–522.

Nordling, N., Thomas, E., Pugh, R., & Hermann, R. R. 2020. Multinational companies' roles in start-up incubation ecosystems: The case of Microsoft Innovation Centers in Brazil. Teoksessa *Research Handbook on Start-Up Incubation Ecosystems*. Edward Elgar Publishing.

Oh, D. S., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. 2016. Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation* 54, 1–6.

Pekkarinen, S., Tuisku, O., Hennala, L., & Melkas, H. 2020. Robotics in Finnish welfare services: dynamics in an emerging innovation ecosystem. *European Planning Studies* 28(8), 1513–1533.

Pitelis, C 2012. Clusters, entrepreneurial ecosystem co-creation, and appropriability: a conceptual framework. *Industrial and Corporate Change* 21(6), 1359–1388.

Pugh, R., Lamine, W., Jack, S., & Hamilton, E. 2018. The entrepreneurial university and the region: What role for entrepreneurship departments? *European Planning Studies* 26(9), 1835–1855.

Pugh, R., Schmutzler, J., & Tsvetkova, A. 2021. Taking the systems approaches out of their comfort zones: Perspectives from under explored contexts. *Growth and Change* 52(2), 608–620.

Rinkinen, S., & Harmaakorpi, V. 2019. Business and innovation ecosystems: Innovation policy implications. *International Journal of Public Policy* 15(3–4), 248–265.

Rohrbeck, R., Hölzle, K., & Gemünden, H. G. 2009. Opening up for competitive advantage – How Deutsche Telekom creates an open innovation ecosystem. *R&D Management* 39(4), 420–430.

Russell, M. G., & Smorodinskaya, N. V. 2018. Leveraging complexity for ecosystemic innovation. *Technological Forecasting and Social Change* 136, 114–131.

Sotarauta, M., & Suvinen, N. 2019. Place leadership and the challenge of transformation: Policy platforms and innovation ecosystems in promotion of green growth. *European Planning Studies* 27(9), 1748–1767.

Spigel, B. 2017. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice* 41(1), 49–72.

Stam, E. 2015. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *Utrecht School of Economics, Discussion paper series 15–07.*

Susman, G.I. 1983. Action research: A sociotechnical systems perspective. *Beyond method: Strategies for social research* 95, 113.

Thomas, D. R. 2006. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation* 27(2), 237–246.

Thomas, E., & Pugh, R. 2020. From 'entrepreneurial' to 'engaged' universities: Social innovation for regional development in the Global South. *Regional Studies* 54(12), 1631–1643.

Thomas, E., Faccin, K., & Asheim, B. T. 2021. Universities as orchestrators of the development of regional innovation ecosystems in emerging economies. *Growth and Change* 52(2), 770–789.

Thomas, L. D., Autio, E., & Gann, D. M. 2014. Architectural leverage: Putting platforms in context. *Academy of Management Perspectives* 28(2), 198–219.

Trippl, M., & Otto, A. 2009. How to turn the fate of old industrial areas: A comparison of cluster-based renewal processes in Styria and the Saarland. *Environment and Planning A* 41(5), 1217–1233.

Valkokari, K., Seppänen, M., Mäntylä, M., & Jylhä-Ollila, S. 2017. Orchestrating innovation ecosystems: A qualitative analysis of ecosystem positioning strategies. *Technology Innovation Management Review* 7(3).

Vanderford, N. L., & Marcinkowski, E. 2015. A case study of the impediments to the commercialization of research at the University of Kentucky. *F1000Research*, *4*.

Vlaisavljevic, V., Medina, C. C., & Van Looy, B. 2020. The role of policies and the contribution of cluster agency in the development of biotech open innovation ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change* 155, 119987.

Whittington, K. B., Owen-Smith, J., & Powell, W. W. 2009. Networks, propinquity, and innovation in knowledge-intensive industries. *Administrative science quarterly* 54(1), 90–122.

Wurth, B., Stam, E., & Spigel, B. 2021. Toward an entrepreneurial ecosystem research program. *Entrepreneurship Theory and Practice* 46(3), 729–778. https://doi.org/10.1177/104225 8721998948.

3

Näkökulmia sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemien johtamiseen

Ulriika Leponiemi, Nadja Nordling, Pasi-Heikki Rannisto & Jari Kolehmainen

Johdanto

Ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät haasteet punoutuvat monimutkaiseksi verkoksi useasta suunnasta. Siihen solmunsa tuovat paitsi suuret yhteiskunnalliset haasteet liittyen esimerkiksi väestön ikääntymiseen, myös ihmisten monimuotoiset palvelutarpeet sekä julkisen palvelujärjestelmän kankea uudistumiskyvykkyys vahvasti säännellyllä ja byrokraattisella alalla. On selvää, että näitä monimutkaisia haasteita ei voida ratkaista yhden organisaation, instituution tai alueen toimesta, vaan tarvitaan uudenlaista organisaatio-, sektori- ja aluerajat ylittävää yhteistyötä. Tämä asettaa aivan uudenlaisia haasteita myös johtamiselle. Viime vuosikymmeninä sote-alan kehittäminen onkin aktiivisesti suunnannut kohti avoimempaa ja yhteistyötä korostavaa suuntaa. Esimerkiksi siirtyminen sote-palveluiden tuotantovetoisista malleista kohti kysyntä- ja markkinalähtöisiä malleja edustaa merkittävää kehitysaskelta. Tällaisen suuntauksen käytännön toteutuksia ovat erilaiset PPP (public private partnership) -mallit, jotka edistävät julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä palvelujen tarjoamisessa. Lisäksi palvelusetelimalli korostaa asiakaslähtöisyyttä ja valinnanvapautta. Kuitenkin muutostyötä on leimannut kapea-alaisuus: uudistuksia on toteutettu usein yksittäisten palveluprosessien kautta keskittyen enemmän järjestelmän osiin kuin sen kokonaisvaltaiseen uudistamiseen. Edellä mainitut toiminta-

Leponiemi, U., Nordling, N., Rannisto, P-H. & Kolehmainen, J. 2023. Näkökulmia sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin johtamiseen. Teoksessa P-H. Rannisto, U. Leponiemi, N. Nordling & J. Kolehmainen, (toim.) 2023. *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere: Tampere University Press, 59–84. https://doi.org/10.61201/tup.878

mallit kiistatta edistävät sote-alan suuntaamista avoimempaan yhteistyösuuntaan ja kehitystyö on tuottanut myönteisiä edistysaskeleita yksittäisten palvelujen ja prosessien osalta. Olemme silti edelleen tilanteessa, jossa kokonaisuuden eri osat eivät toimi saumattomasti, ja joissain tapauksissa, eivät edes hyvin yhteen. Tämä asettaa muutokselle ja johtamiselle vaatimuksen kokonaisvaltaisesta otteesta ja edellyttää ekosysteemiymmärryksen lisäämisestä suomalaisessa sote-kontekstissa.

Viime vuosina innovaatioekosysteemin käsite on noussut sanoittamaan systeemistä otetta monimutkaistuvan maailman haasteisiin vastaamisessa (Könnölä ym. 2021; Diercks ym. 2019; Schot & Steinmueller 2018). Innovaatioekosysteemien voidaankin nähdä tarjoavan laaja-alaisten toimijoiden ja näiden ympäristön välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen perustuvan lähestymistavan myös sote-alan kehittämiselle. Innovaatioekosysteemeillä edistetään sekä yhteiskunnallisten kestävyyshaasteiden ratkaisemista että sosio-teknisten siirtymien jalkauttamista. Innovaatioekosysteemeissä nämä kaksi kompleksista kokonaisuutta kietoutuvat yhteen käytännön kehittämistyössä ja erityisesti innovaatioekosysteemeille tunnusomaisissa kokeiluissa, joiden avulla vallitsevaa järjestelmää testataan ja kehitetään yhdessä uusien toimijaryhmien ja osallistujien kanssa. (Schot & Geels 2008; Grillitsch ym. 2019.) Nämä toimijat voivat olla esimerkiksi kansalaisyhteiskunnan edustajia, kaupunkiorganisaatioita tai asiakkaita ja käyttäjiä (Diercks ym. 2019; Carayannis & Campbell 2009). Kun innovaatiotoiminta ulotetaan näin perinteisten toimijoiden kuten yliopistojen ja yritysten tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioyksiköiden (TKI) ylitse (ks. esim. Kautonen ym. 2017), on selvää, että tarvitaan myös uudenlaisia toiminnan muotoja, jotka tukevat toimijoiden monimuotoisuutta ja keskinäisiä yhteyksiä vahvistaen myös innovaatioekosysteemin elementtien keskinäisriippuvuutta (Adner 2006). Tämä kehitys haastaa myös johtajuuden perinteiset muodot ja mallit.

Johtamisella tarkoitetaan yleisesti toimintaa, jonka avulla työpanosta, osaamista sekä fyysisiä ja henkisiä voimavaroja hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Se on toiminnan käynnistämistä ja jatkuvaa ohjaamista motivoimalla ihmisiä sekä tekemällä tarvittavia päätöksiä ja määräyksiä. Innovaatioekosysteemissä johtaminen perustuu vuorovaikutuksen ja toiminnan ohjaamiseen, jonka perustana ovat erilaiset sekä pysyvät että tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa. Eri tahojen välinen yhteistyö korostuu ja johtamisen voidaan nähdä olevan luonteeltaan ennemminkin joustavaa, kannustavaa, hienotunteista ja koordinoivaa kuin käskyttävää. Innovaatioekosysteemien johtamista kutsutaankin usein orkestroinniksi, fasilitoinniksi tai ohjaamiseksi johtamiskäsitteen sijaan. Ekosysteemin johtamisen on mahdollistettava luovuus, vapaaehtoisuus ja tasapuolisuus, vaikka pyrkimyksenä onkin yhteisen tahtotilan saavuttaminen ja jaettujen tavoitteiden tunnistaminen.

Tässä artikkelissa pureudutaan innovaatioekosysteemien johtamiseen. Artikkelin tavoitteena on kuvata, millaista johtamista innovaatioekosysteemeissä tarvitaan ja voidaan tunnistaa. Tavoitteena on tarjota innovaatioekosysteemien johtamiselle viitekehys, joka toimii sekä analyyttisenä että toimintapoliittisena työkaluna. Artikkeli

rakentuu seuraavasti. Ensin artikkelissa kuvataan aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella innovaatioekosysteemin johtamista kolmen toiminnan tason kautta sekä tarkastellaan viime vuosina yhä enemmän huomiota saanutta yhdistävän johtamisen lähestymistapaa, jonka voidaan nähdä vastaavan hyvin monimutkaisen sote-innovaatioekosysteemin johtamistarpeisiin. Tämän jälkeen artikkelin empiirisessä osiossa kuvataan aineisto ja metodologia sekä tarkastellaan, millaisia tulkintoja sosiaali- ja terveyspalvelualan kehittämisen asiantuntijat haastatteluissaan antavat innovaatioekosysteemin johtamiselle. Empiirisen tarkastelun avulla voidaan tunnistaa ja ymmärtää johtamisen ulottuvuuksia innovaatioekosysteemin toimijoiden näkemysten ja kokemusten kautta. Tutkimuksen aineisto on kerätty osana kahta erillistä mutta samansuuntaista kehittämishanketta, joiden tavoitteena on ollut koota ja ymmärtää ekosysteemikehittämistä sote-alalla ja lisätä toimijoiden yhteistyössä tapahtuvaa kehittämistä ja ongelmien ratkaisua. Teoreettisten ja empiiristen tulkintojen pohjalta artikkelin viimeisessä luvussa hahmotellaan, miten innovaatioekosysteemiä voidaan johtaa ja minkälaisia johtamisen tarpeita sen toiminnan tasoilla voidaan tunnistaa olevan. Hahmottelu pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, millaiset toimintamallit voivat tukea innovaatioekosysteemien johtamista.

Johtaminen innovaatioekosysteemeissä

Innovaatioekosysteemin toiminnan tasojen johtaminen

Innovaatioekosysteemin käsite voidaan määritellä kehittyväksi kokonaisuudeksi, joka koostuu toimijoista, toiminnoista ja tuloksista käsittäen lisäksi näiden väliset suhteet, jotka ovat kaikki yhdessä ja erikseen tärkeitä sekä yksittäisen toimijan että toimijoiden joukon suoriutumiselle (Granstrad & Holgersson 2020, 1). Ekosysteemissä keskiössä ovat näin autonomiset toimijat ja verkostot, joissa avoimuus, vuorovaikutus ja toimijoiden välinen keskinäisriippuvuus on syvempää kuin perinteisemmissä verkostoissa tai klustereissa (Malecki 2018; Stam 2015). Innovaatioekosysteemit ovat kaiken kaikkiaan kehittyviä kokonaisuuksia, joita on johdettava ajassa ja jotka edellyttävät erilaisia johtamistekoja ja -rooleja (Dedehayir ym. 2018).

Innovaatioekosysteemit erottaa aiemmista innovaatiotoiminnan viitekehyksistä erityisesti niiden toiminnallisuutta, vuorovaikutusta ja avoimuutta korostava luonne (Adner 2016; Granstrad & Holgersson 2020). Innovaatioekosysteemit voidaankin nähdä mahdollisena vastauksena koottaessa osaamista ja toimijoita yhteen ratkomaan monimutkaisia yhteiskunnallisia haasteita ja ilkeitä ongelmia sekä edistämään sosio-teknisiä siirtymiä. Nämä edellyttävät uusien teknologioiden kehittämisen ohella innovaatiotoiminnalta paitsi uusia muotoja ja muutosta vallitsevissa järjestelmissä, myös muutosta kulttuurin ja toimijoiden osaamisen suhteen (Schot & Geels 2008). Innovaatioekosysteemien luonteen mukaan muutos on kokonaisvaltaista, eikä järjestelmiä voida muuttaa muuttamalla vain sen osia (Diercks ym. 2019). Tämä tarkoit-

taa, että muutosta ei saavuteta esimerkiksi vain tuottamalla uutta teknologiaa, vaan teknologiaa pitää hyödyntää osana käytännön työtä. Tämä vaatii mm. asenteiden, koulutuksen ja työnteon murrosta sekä byrokraattisten ja hierakkisten rakenteiden purkamista.

Kokonaisvaltaisuus ja järjestelmän jatkuvasti muuttuva luonne aiheuttavat myös johtamiselle aivan uudenlaisia paineita. Innovaatioekosysteemien johtaminen onkin tunnistettu monitasoiseksi hallinnaksi, jossa tärkeää on johtaa paitsi eri tasoja, myös tasojen välisiä suhteita (Bugge ym. 2018). Spatiaalisten tasojen (kansainvälinen, kansallinen, alueellinen, paikallinen) lisäksi on tärkeää tunnistaa innovaatioekosysteemin toiminnallisuuksia korostavasta luonteesta käsin motivoituvat innovaatioekosysteemin toiminnan tasot sekä mahdollisuudet näiden johtamiseen.

Ensimmäisen innovaatioekosysteemin toiminnan tason muodostaa vuorovaikutustaso, joka korostaa innovaatioekosysteemin avointa ja osallistavaa luonnetta. Bugge ym. (2018) kuvaavat ikääntyvien palveluasumista Norjassa käsittelevässä empiirisessä tutkimuksessaan, kuinka innovaatioekosysteemin kannalta merkittävää on uusien toimijaryhmien (kuten asiakkaiden ja teknologiayritysten) tuominen mukaan innovaatiotoimintaan sekä eri ryhmien välisen vuoropuhelun fasilitoiminen. Vuoropuhelu auttaa eritaustaisia toimijoita ymmärtämään paremmin tarpeita ja mahdollisuuksia kehittämistyössä. Toisaalta esimerkiksi teknologiaa tarjoavat yritykset voivat näin myös paremmin suhteuttaa omaa tarjontaansa asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeisiin, sillä teknologiasta saatava hyöty yhteiskunnassa ei ole kiinni niinkään teknologian tuottamisesta kuin sen hyödyntämisen asteesta: teknologisten parannusten hyöty realisoituu vasta, kun niitä hyödynnetään osana käytännön työtä (Schot & Geels 2008).

Toisen innovaatioekosysteemin toiminnan tason muodostaa kehittämistaso, joka kiinnittyy yhteiskehittämis- ja kokeilutoiminnan tukemiseen. Yhteiskehittämis- ja kokeilutoiminnan kautta voidaan testata ja löytää toimivia ratkaisuja sekä samalla sovittaa yhteen uutta teknologiaa ja sen omaksumista niin instituutio-, organisaatio- kuin yksilötasolla (Schot & Geels 2008). Esimerkiksi avoimen innovaatioalustan käsitettä on hyödynnetty kuvaamaan eri taustaisten toimijoiden välisen vuorovaikutuksen systemaattista luonnetta, jonka tavoitteena on mahdollistaa spontaani kasvu (Raunio ym. 2018; Martikainen ym. 2022). Tämä on tunnusomaista myös innovaatioekosysteemejä tukevalle innovaatiopolitiikalle, jonka mukaisesti resursseja ei kohdisteta vai T&K-toimintaan ja puhtaaseen teknologiansiirtoon, vaan linjanvetojen pohjana on vastavuoroisuuden tukeminen, josta ekosysteemin biologiasta ammentava analogia hakee pohjaa (Diercks ym. 2019; Schot & Steinmueller 2018).

Schot ja Geels (2008) kuvaavat, kuinka kokeilujen ja yhteiskehittämisen tavoitteena on luoda puitteet ja ympäristö, jossa uusia teknologioita ja teknologisia parannuksia voidaan luoda ja kehittää elävän elämän ympäristöissä yhteistyössä asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa. Innovaatioekosysteemeissä kyseessä ei näin ole puhtaasti teknologiaorientoitunut kehittäminen, vaan kokeilujen avulla kehitetään paitsi teknologioita myös sosiaalisia ympäristöjä, joissa teknologiaa hyödynnetään. Bugge ym.

(2018) kuvaavat tätä palveluasumisen esimerkissä kokeilutoiminnalla, jossa sekä julkinen sektori, teknologiayritykset että asukkaat toimivat yhdessä kokeilujen kantavana voimana. Kuitenkin, kuten Bugge ym. myös korostavat, tärkeää on kuroa umpeen kokeilujen ja organisaatiorakenteiden välinen kuilu, jotta kokeilut eivät jää irrallisiksi pysyvistä rakenteista. Tässä suuntaa näyttävänä tekijänä on innovaatioekosysteemin perimmäinen, ratkaistavasta yhteiskunnallisesta haasteesta käsin motivoituva tavoite, joka parhaimmillaan antaa kokeiluille mandaatin.

Kolmannen innovaatioekosysteemin toiminnan tason muodostaa ennakointitaso, joka kytkeytyy suurten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen. Innovaatioekosysteemin tavoite ja suunta motivoituvat usein jostain suuresta yhteiskunnallisesta (kestävyys)haasteesta käsin (Könnölä ym. 2018; Haddad ym. 2022; Grillitsch ym. 2019), jolle ikään kuin haetaan vastinpareja ruohonjuuritason käytännön ongelmista (Bugge ym. 2018). Ylätason yhteiskunnallinen haaste tai tavoite kuitenkin osoittaa innovaatioekosysteemin piirissä tehtävälle innovaatio-, kehittämis- ja tutkimustoiminnalle suuntaa. Keskeisiksi tekijöiksi nousevat tavoitteiden toteutumisen monitorointi ja arviointi sekä resurssien suuntaaminen (Bugge ym. 2018).

Innovaatioekosysteemien usein yhteiskunnallisista haasteista käsin orientoituva lähestymistapa on johtanut myös tarkastelemaan julkisen sektorin ja valtion roolia osana innovaatioekosysteemejä. Vallitseva tutkimus onkin korostanut julkista sektoria sekä innovaatiotoiminnan mahdollistajana että entistä aktiivisempana toimijana (ks. esim. Mazzucato 2018; Schot & Steinmueller 2018; Diercks ym. 2019). Tässä mielessä on siis tärkeää, että innovaatioekosysteemissä ratkaistavat haasteet ja tavoitteet määritetään riittävän korkealta tasolta, jotta niiden tavoitteluun voidaan myös asettaa riittävästi resursseja. Käytännön muutostyön kannalta on kuitenkin tärkeää jättää riittävästi tilaa ruohonjuuritason toiminnalle, jotta uusia ratkaisuja voidaan kehittää ja ne saadaan integroitua osaksi pysyviä rakenteita. Bugge ym. (2018) kuvaavatkin, että Norjan sote-alan kehittämisen tapauksessa valtionhallinnon rooli resurssien suuntaamisessa ja yhtenevien linjausten tekemisessä oli merkittävä myös alueellisen tason kehittämisen kannalta. Vaikka yhteiskehittäminen, kokeilutoiminta ja uusien ryhmien ja toimijoiden tuominen mukaan innovaatiotoimintaan toteutetaan käytännössä alueellisella ja paikallisella tasolla, on valtion tason linjauksilla merkittävä rooli suurien yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa. Yksittäisillä organisaatioilla, instituutioilla tai alueilla ei ole yksinään riittäviä resursseja ratkaista suuria haasteita.

Kirjallisuudessa innovaatioekosysteemin kolme toiminnan tasoa näyttäytyvät jokseenkin erillisinä, eikä empiiristä aineistoa innovaatioekosysteemin retoriikan jalkauttamisesta ole juurikaan saatavilla (Haddad ym. 2022). Lisäksi vähäisen empiirisen aineiston perusteella innovaatioekosysteemin toiminnan tasojen johtaminen erityisesti eri tasojen välillä näyttäytyy haasteellisena (Bugge ym. 2018; Grillitsch ym. 2019). Kokeilutoiminnan ja yhteiskehittämisen organisointi sekä tuotosten integrointi osaksi vallitsevaa järjestelmää näyttäytyy yksinkertaisempana paperilla kuin osana käytännön työtä (Bugge ym. 2018; Schot & Geels 2008). Tämän ohella uusien toimijaryhmien tuominen osaksi innovaatio- ja kehittämistoimintaa tuo myös mukanaan

monia haasteita, jotka voivat liittyä esimerkiksi luottamuksen rakentamiseen (Coenen ym. 2015), toiminnan mandaattiin (Magro & Wilson 2018) ja sidosryhmien "apatiaan" (Bugge ym. 2017). Yhdessä nämä nostavat esiin haasteita liittyen instituutioiden ja hallinnan osaamiseen ja kyvykkyyksiin (Weber & Rohracher 2012), vaikeuksiin edistää institutionaalista yrittäjyyttä sekä yhteisten tavoitteiden koordinointiin monimuotoisissa toimijaverkostoissa (Grillitsch ym. 2019). Näiden haasteiden esiin nostamisesta huolimatta kirjallisuus ei tarjoa niiden ratkaisemiseksi juurikaan työkaluja (Haddad ym. 2022).

Avoimia kysymyksiä kohdistuu lisäksi alueellisten toimijoiden roolitukseen osana innovaatioekosysteemien toiminnan tasojen johtamista tai fasilitointia. Siitä huolimatta, että kirjallisuus on tunnistanut, että alueellisella tasolla julkisilla toimijoilla (Bugge ym. 2018) ja yliopistoilla (Thomas, Faccin & Asheim 2021; katso myös Nordling & Kautonen tässä teoksessa) voi olla hyvinkin aktiivinen rooli osana innovaatioekosysteemien toimintaa ja toiminnan fasilitointia, kaivataan innovaatioekosysteemin toiminnan tasojen johtamisen tavoista ja toimintamalleista vielä enemmän ymmärrystä. Joka tapauksessa on selvää, ettei yksikään organisaatio tai toimija voi yksin johtaa innovaatioekosysteemejä, vaan niiden johtaminen on luonteeltaan enemmän vertaisverkostojen fasilitointia kuin hierarkkista tai edes perinteisempää verkostojen johtamista. Innovaatioekosysteemissä toimijoilla onkin erilaisia rooleja, jotka myös vaihtuvat toiminnosta riippuen (Dedehayir ym. 2018). Koska innovaatioekosysteemissä yhdistyvät monitahoiset suuret yhteiskunnalliset haasteet, uudenlainen innovaatiotoiminnan organisointi ja uusien toimijaryhmien yhdistäminen osaksi ratkaisukeskeistä kehittämistyötä vaatii innovaatioekosysteemien johtaminen yhdistävää johtajuutta.

Yhdistävä johtaminen innovaatioekosysteemissä

Innovaatioekosysteemien johtamista voidaan tarkastella yhdistävänä johtamisena (integrative leadership), joka toimii eräänlaisena yläkäsitteenä kaikelle organisaatiorajat ylittävälle ja kokoavalle johtajuudelle (Leponiemi 2019). Yhdistävä johtaminen on prosessi, jossa kootaan tavoitteiden kannalta eri arvoa tuottavat toimijat, organisaatiot ja sektorit yhteistyöhön ja jossa sen ansiosta saavutetaan jotain, joka ei olisi onnistunut yhdeltäkään osallistuneista organisaatioista yksinään (Morse 2010; 232, 235). Innovaatioekosysteemin näkökulmasta se tarkoittaa erilaisuuksien kokoamista ja niiden yhdistämistä. Näin voidaan saada erilaisten mielipiteiden ja näkökulmien, intressien ja tiedon yhdistämisellä aikaan jotain uutta siten, että kokonaisuus muodostaa tavoitteen kannalta parhaan mahdollisen synteesin ilman merkittäviä kompromisseja ja luopumisia (Follett 1918; 1924). Monesta toimijasta muodostuu näin yksi yhtenäinen kokonaisuus.

Innovaatioekosysteemiin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuudelle, ja ekosysteemi toimiikin pitkälti itseohjautuvasti. Tällaisessa toimintaympäristössä keskeistä on yhteisten tavoitteiden ja intressien löytäminen, ekosysteemin sisäinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus, osaamisen monimuotoisuus ja yhdistäminen sekä toimijoiden

toisiaan täydentävät roolit. Yhdistävä johtaminen voi edistää eri toimijoiden välistä ymmärrystä ja rajapintojen yhdistymistä eri tavoin. Luken (1998, 37) mukaan yhdistävässä johtamisessa tulee keskittyä neljänlaisiin tehtäviin: 1) eri toimijoiden huomion kohdistaminen tärkeisiin asioihin, 2) eri lähtökohdista tulevien toimijoiden sitouttaminen yhteistyöhön, 3) erilaisten strategioiden ja hankkeiden käyntiin saaminen sekä 4) yhteyksien luominen ja ylläpitäminen eri osapuolten kesken. Huomattavaa kuitenkin on, että yhdistävä johtaminen voi olla yksilön, mutta myös ryhmän toimintaa (Page 2010, 247). Aloite ongelman ratkaisuun voi siis tulla paitsi johdolta, myös ekosysteemin toimijoilta.

Yhdistävä johtaminen mahdollistaa sen, että ekosysteemin toimijat pystyvät muodostamaan toimivan ja tehokkaan yhteisen lopputuloksen. Johtaminen mahdollistaa eri intressiryhmien huomioon ottamisen, sekä niiden tarpeiden ja resurssien yhdistämisen ja koordinoinnin. Yhdistävä johtaminen on keino saattaa sektorirajat ylittävät toimijat yhteen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhdistävässä johtamisessa, kuten innovaatioekosysteemien toiminnassakin, korostuvat organisaatiorajojen hälveneminen sekä vaikutusvallan hajaantuminen. Näin ollen, jotta yhteiseen ratkaisuun voidaan päästä, keskeisenä johtamisen välineenä on vuorovaikutus. (Morse 2010.) Yhdistävän johtajan keskeinen tehtävä onkin korostaa kumppanuuksia yhdentymisessä ja mahdollistaa dialogi ja vuorovaikutteiset prosessit. Keskeistä on siis paitsi luoda mahdollisuuksia yhteistyön onnistumiselle, myös antaa tilaa toimijoiden omaehtoiselle toiminnalle.

Innovaatioekosysteemien keskiössä on tiedon tuottamisen ja tiedon hyödyntämisen integroiminen (Clarysse ym. 2014). Myös yhdistävän johtamisen keskiössä on integraation aikaansaaminen. Keskeistä on, että toimijat kykenevät muodostamaan yhteisen tavoitteen, joka motivoi ja inspiroi heitä aitoon yhteistyöhön (Morse 2010, 244). Eri toimijoiden yhdistämistä ja vuorovaikutteista toimintaa tukevat prosessit edellyttävät yhdistävältä johtajalta strategista ymmärrystä. Yhdistävän johtajan tulee ylittää sektori- ja organisaatiorajat, jotta tarvittavat yhteydet saadaan rakennettua ja hedelmällistä yhteistyötä aidosti tehtyä ja jotta haluttu lopputulos saadaan aikaiseksi. (Crosby & Bryson 2010.) Yhdistävän johtamisen keskiössä on myös toiminnan läpinäkyvyys ja luottamuksen rakentaminen. Päätöksenteon tulee olla läpinäkyvää ja tehtyjen toimien oikeudenmukaisia ja objektiivisia, jotta yhteistoiminta voi onnistua (Sun & Anderson 2012, 320).

Lisäarvon tuottamista innovaatioekosysteemin heterogeenisen osallistujajoukon keskuudessa voidaan fasilitoida erilaisin keinoin. Kirjallisuus tunnistaa esimerkiksi erilaiset tuote- ja teknologia-alustat ekosysteemin toimijoita yhteen kokoavana toimintana (Gawer & Cusumano 2014). Nämä alustat ovat usein yritysvetoisia ja niiden tavoitteena on paitsi liiketoiminta- myös asiakasarvon luominen. Julkisvetoisella sote-alalla yhteistyön, verkoston kokoavan voiman ja toiminnan määrittely on kuitenkin usein monimutkaisempaa kuin liiketoimintaympäristöissä. Myös yhteiskunnallisen arvon edistäminen tekee innovointiympäristöistä usein monimutkaisempia. Johtamisen kannalta ekosysteemitarkastelussa korostuvia näkökulmia, riippumatta

ekosysteemin toimintaympäristöstä, ovat kuitenkin esimerkiksi verkostojen johtaminen, tiedolla johtaminen (mm. arviointitiedon hyödyntäminen, tiedonkulku ja tietovirrat), avoimen innovaation logiikkaan perustuvan toiminnan ymmärtäminen sekä uudenlaisten liiketoiminta- ja organisoitumismallien hyödyntäminen. Esimerkkinä viimeisimmästä ovat alustatalouden ja hybridihallinnan mallit, joissa korostuvat julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden yhteistyö sekä näiden välisten vuorovaikutussuhteiden uudenlainen ymmärtäminen ja jäsentäminen. (Ks. esim. Johanson & Vakkuri 2017.)

Innovaatioekosysteemin johtaminen sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisessä

Aineisto ja menetelmät

Tämän luvun aineisto on kerätty osana kahta erillistä mutta samansuuntaista kehittämishanketta KAMPUS SOTE ja KEHYS-hankkeiden keskiössä oli sosiaali- ja terveysalan kehittäminen innovaatioekosysteemien kokoamiseen, toimintaan ja johtamiseen pureutuen. Artikkelissa on hyödynnetty samaa empiiristä aineistoa kuin edellä esitetyssä tämän teoksen artikkelissa ”Innovaatioekosysteemi toimintoina: Käsitteellinen avaus sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisen näkökulmasta”, jossa aineistoa ja sen keräämistä on kuvattu seikkaperäisesti. Seuraavassa vielä tiivistelmä käytetystä aineistosta ja menetelmistä.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu teemahaastatteluista, jotka toteutettiin syksyllä 2020. Haastateltavat, 29 asiantuntijaa, edustivat sekä yksityisen että julkisen sektorin sote-alan ammattilaisia sekä alan tutkijoita ja kehittäjiä kolmen maakunnan, Pirkanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Satakunnan alueilla. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa, jonka kysymykset käsittelivät innovaatioekosysteemin määrittelyä ja jäsentämistä, toimintaa sekä johtamista. Aineiston avulla pyrittiin rakentamaan kuvaa innovaatioekosysteemien toiminnasta ja vastaamaan kysymykseen siitä, millaiset asiat sote-innovaatioekosysteemin johtamisessa korostuvat.

Lähtökohtia sote-innovaatioekosysteemin johtamiselle

Innovaatioekosysteemi nähtiin aineistossa moniselitteisenä, jopa kompleksisena kokonaisuutena. Se koostuu erilaisista toimijoista ja ympäristöistä sekä näiden välisestä vuorovaikutuksesta. Ekosysteemikirjallisuudessa on laajasti keskitytty kuvaamaan ekosysteemin toimijoita, prosesseja ja ympäristöjä. Keskiössä tulisi kuitenkin olla näiden väliset vuorovaikutussuhteet ja se, mikä tuo innovaatioekosysteemin toimijat yhteen.

Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi rakentuu toimijoiden, prosessien ja ympäristöjen tunnistamisen lisäksi niistä yhteiskunnallisista haasteista käsin, joiden ratkaisemiseksi tiettyä toimijajoukkoa, tietynlaisia prosesseja ja määrättyjä ympäris-

töjä tarvitaan. Sote-innovaatioekosysteemi rakentuu erilaisten haasteiden ratkaisemiseksi tarvittavasta osaamisesta, tiedosta, resursseista sekä tavoista, käytännöistä ja prosesseista, joilla näitä erilaisia kompetensseja ja resursseja hyödynnetään. Yhteiskunnalliset haasteet muuttuvat ajassa ja painottuvat myös alueellisesti eri tavoin. Esimerkiksi KAMPUS SOTE keskeisiksi haasteiksi tunnistettiin väestön liikkumattomuus, elämänhallinnan ja mielenterveyden tukemisen haasteet sekä lapsiperheiden tarvitsema tuki. Yhteisten haasteiden tunnistaminen on erittäin keskeinen asia innovaatioekosysteemin johtamisessa. Kyse on yhteisestä tulevaisuustyöstä.

Innovaatioekosysteemin tärkeimmiksi rakennusaineiksi haastatteluaineiston pohjalta nousivat yhteinen tavoite, luottamus ja avoimuus. Sekä luottamuksen että toimijoiden välisen yhteisen tavoitteen nähtiin rakentuvan osana vuorovaikutusta. Näin innovaatioekosysteemin johtaminen näyttäytyy luottamuksen rakentamisena, yhteisen tavoitetilan hahmottamisena ja määrittämisenä sekä vuorovaikutuksen fasilitoimisena monitoimijaisessa verkostossa, joka on luonteeltaan pysyvä ja pitkäjänteinen. Lisäksi innovaatioekosysteemin nähtiin rakentuvan jonkin ytimen – haasteen tai tavoitteen – ympärille.

> Innovaatioekosysteemi on jotakin pysyvämpää tai että jotakin sellasta, joka on pysyvämmin olemassa. Ja sitten tosiaan se, että ekosysteemillä pitäisi olla minusta joku sellainen ydin kuitenkin, se sellainen jonka ympärille se ekosysteemi syntyy… Myös sitten niiltä laidoilta yritetään saada mukaan toimijoita ja lisätään tietosuutta yhä laajemmalle joukolle ja näin poispäin, mut et sitten se, et siinä pysyy semmonen suunta ja tarkotus, niin se vaatii sen kovan ytimen sitten jo, et kun sellanen työ, joka yrittää pienillä resursseilla palvella kaikkia mahdollisia tarpeita suuressa toimijajoukossa, on aika todennäköisesti tuomittu epäonnistumaan.

> Ja se luottamus et sunha pitää rakentaa, luottamus joka suuntaan ja se avoimuushan ja kaikki nää liittyy toisiinsa että se avoimuus luottamus ja se johtajuus nii nehä kulukee kaikki käsi kädessä.

Innovaatioekosysteemin toimijoiden yhteinen tavoite koettiin tärkeäksi, vaikka myös osatoimijoiden omat tarkoitusperät osana samansuuntaisen tavoitteen eteen työskentelyä koettiin merkittäviksi. Yhteinen tavoite punoo toimijat osaksi suurempaa kokonaisuutta. Ruohonjuuritason toiminnan suhdetta suurempaan yhteiseen tavoitteeseen ei kuitenkaan aina koettu yksinkertaisena hahmottaa. Tämä päti myös laajemmin yksittäisten toimijoiden roolin ja käytännön toimenpiteiden välisten yhteyksien hahmottamiseen. Yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen rakentaminen osana vuorovaikutusta yhteisen tavoitteen määrittämiseksi näyttäytyi innovaatioekosysteemin pohjana.

> Parhaillaan ollaan tosiaan pohdittu sitä et ekosysteemin kautta, tän toimintamallin kautta löytää ne kumppanuudet, sellainen yhteinen tavoitetila joka kytkee ne eri osaamiset yhteen ja tuottaa (-arvoo).

> Tota, tiedä onks tää yksinkertastettu ajatus siitä, mut kyl tää ekosysteeminen ajattelu itsellä tarkottaa, on tarkottanu sillon ja tarkottaa edelleen sitä et siin on nää eri rajapintatoimijatahot ja niiden omat intressit ja fokukset. Ja sitten ne vahvuudet kiedotaan yhteen pakettiin ja sen kautta pystytään luomaan laajempi näkemys siitä perustehtävästä jos… Kun ajatellaan et perustehtävänä on tutkimuksen, koulutuksen, innovaation sekä rakenteellinen että toiminnallinen kehittäminen. Niin me pystytään mallintamaan tän ekosysteemin kautta ne vuorovaikutussuhteet jotka eri toimijoiden kanssa on. Ja jotka on sitte rajapintojen kautta yhteydessä toisiinsa.

> Se hyöty tai se intressi ei tarvi olla kaikille se sama. Ett se tavote, niitten pitää mennä niinku samaan suuntaan… ett se strateginen suunta pitää olla sama… että pelataan samaan maaliin, mutta sen maalin ei tarvi tarkottaa kaikille samaa. Sulle se voi tarkottaa työn säilymistä. Mulle se voi tarkottaa jotain innostavaa ajatusta tai tekemistä tai jotain. Mutt että bisneksess se on aina, sitt pitää kuitenkin ymmärtää, että ennen pitkää pitäs viivan alle tulla jotain.

Ekosysteemin yhtenä keskeisenä tekijänä nähtiin avoimuus. Ilman sitä ei synny toimijoiden välistä luottamusta, joka on keskeinen edellytys innovaatioekosysteemin toiminnalle. Toiminnan kannalta keskeistä on myös näkökulmien rikkaus. Toimijoiden keskinäinen luottamus on niin ikään keskeinen tekijä, jotta näkökulmien erilaisuutta esiintyy. Ekosysteemissä tulisi olla haastateltavien mukaan taustoiltaan ja osaamiseltaan erilaisia ihmisiä, jotta monitieteinen yhteistyö saataisiin aikaan. Samoin myös paitsi osaamisensa osalta, myös ajattelu- ja toimintatavoiltaan erilaisten ihmisten yhteistyö nähtiin keskeisenä. Erilaiset toimijat tuovat paitsi uusia erilaisia ideoita, myös uudenlaisia toimintatapoja kehittämistyöhön.

> Saatetaan riittävä osaamispääoma ja sentyyppisiä henkilöitä tai tekijöitä yhteen, jotka luo mahdollisuudet uusien innovaatioiden syntyyn… että pitää olla monialaisia osaajia, erilaista osaamispääomaa, semmosta henkeä jossa ollaan yhdessä katsomassa vähän niin kun sen boksin ulkopuolelta.

> No kyllä se perusajatus varmaan on hyvin tämmönen laaja-alanen kumppanuus ja yhteistyö ja se näkemys tosiaan, että siellä jokanen toimija tuo jotakin näkökulmaa ja sisältöä siihen toimintaan.

> Jotenki se ekosysteemi tommosena sanana ja metaforanakin kutsuu jo kiinnittämään huomiota myös niihin, jotka ei suoraan ole siinä verkostossa kiin-

> ni yhteistyöasetelman kautta vaan on esimerkiks kilpailuasetelmassa taikka haastavassa roolissa taikka sillä tavalla.

Johtaminen sote-innovaatioekosysteemin ytimessä

Sote-innovaatioekosysteemissä tunnistettiin erilaisia toiminnan tasoja, joista tavoitteen ympärille rakentuva taso kytkeytyi usein myös suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Yhteiskunnallisten haasteiden hahmottamiseen kaivattiin toisaalta avoimuutta ja laajan joukon näkemystä, mutta toisaalta myös tavoitesuuntautuneempaa johtamista kehittämisen kärkien tunnistamisessa. Toisaalta innovaatioekosysteemin nähtiin konkretisoituvan tekemisen ja tekijöidensä kautta, osana ruohonjuuritason toimintaa, erilaisia projekteja ja hankkeita ja näiden välisten rajapintojen tunnistamisena. Haastatellut kokivat, että mikään yksittäinen toimija ei voi kaikkia näitä tasoja johtaa, vaan tilanne vaatii jaettua johtajuutta toiminnantasojen sisällä ja välillä.

> Mutta siis kyllä kai tuossa asetelmassa se johtaminen, se ei jotenkin nyt ehkä palaudu vaan yhteen kohtaan vaan se tosiaan on tämmöstä jaettua johtajuutta, jossa sitten monella taholla pitäis olla joku rooli siinä... Siis positiivisesti sanottuna niitten pitäisi mennä jotenkin rinta rinnan. Mut se ei oo ihan helppoo että jos sitte sen ruohonjuuren ja se tosi ison kuvan yhteensovittaminen, mutta se kokonaisuuskehitys, ni se vaatis kyllä vähän näitä kaikkia tasoja.

> Et ekosysteemi pahimmillaan johtaa siihen et se ikään ku, et sillä noustaan tekemisestä sinne, strategiselle tasolle parhaimmillaan mutta sitten huonossa filosofiselle tasolle ja jätetään ikään kuin kertomatta se mitä se konkreettisesti on. Mut mulle se ekosysteemi tarkoittaa sitä et se on sen tekemisen, se on usean eri tekemisen ilmentymä. Eli et jos mä puhun yhteiskehittämisprosessista A niin se ei ole ekosysteemi mut jos niitä on A, B ja C ja siinä on vähän muutakin tekemistä niin se yhdessä voi muodostaa ekosysteemin. Näin mä aattelen.

Jaetussa johtajuudessakin voi ja kenties pitääkin olla ydin, jolloin voidaan puhua koko kokonaisuutta koordinoivista ja fasilitoivista toiminnoista. Tämän näkökulman puolesta puhuu myös se, että innovaatioekosysteemin toiminnan turvaamisen kannalta olisi keskeistä huolehtia myös sen pysyvyydestä sekä olemassaolon ja jatkuvuuden turvaamisesta. Haastateltavat kuvasivat, että tämä voitaisiin turvata eräänlaisella ytimellä, joka muodostaisi yhteisen intressin toimijoille ja tärkeydellään sitoisi toimijat pysymään mukana toiminnassa. Ytimen muodostaisivat eritaustaiset toimijat, joista jokaisen edustamalla taholla olisi erilainen komplementaarinen rooli suhteessa toisiinsa. Haastateltavat kuvasivatkin, että ekosysteemillä tulisi olla veturitoimija, omistaja tai verkosto, joka huolehtisi innovaatioekosysteemin toiminnan

tasojen koordinoinnista ja fasilitoinnista. Vastaajat alleviivasivat tämän joukon moninaisuutta sekä toiminnan resursointia, kuten rahoitusta. Lisäksi innovaatioekosysteemin ytimeltä odotettiin neutraaliutta ja avoimuutta, jotta kokonaisuutta ei johdettaisi yksittäisen organisaation intressien mukaisesti.

> Se pitää omistaa rohkeesti. Niinku ottaa se omiin käsiinsä. Et mä omistan tän prosessin. Mä vien tätä eteenpäin teidän kanssa. Mut et sitä ei voi jättää kelluu, semmonen pehmeä johtaminen ei tarkota, että ollaan pehmeitä, vaan käytetään pehmeitä välineitä. Se perusoppi, että sillon pitää olla tarpeeksi kova valta, et voit toimia, käyttää pehmeetä valtaa.

> Kyl mä näen, tämmösessä monitoimialaisessa (kentässä) ja ekosysteemissä, niin kyl mä näen yliopiston tehtäväksi sen, pitkän aikavälin perspektiivin kantamisen ja tukemisen. -- kuitenkin yliopistot ovat olemassa yli hankesyklien ja yli, puiteohjelmien ja muiden instrumenttien, ja ne keskeiset asiat jotka kantaa sitä kehitystä liittyy osaamiseen ja osaajiin. Ja yliopistojen pitäis olla se paikka missä sitä, kumuloitumista yli vuosien ja vuosikymmenten kyetään hyödyntämään, jolloin sitten taas tämmösten yksittäisten prosessien tai aloitteiden kannalta niin yliopiston pitäis tuoda sinne, pystyy aina haastamaan niitä tekijöitä katsomaan riittävän pitkälle riittävän kunnianhimoisesti, näkemään niitä laajempia konteksteja. Ja siihen ei oo varaa, kiireisellä ohuesti resursoidulla kunta- tai maakuntaorganisaatiolla, eikä ole mahdollista ylläpitää sellaista kriittistä massaa asiantuntemusta joka perustuis riittävän tiukasti tutkimukseen niin sieltä se, yliopiston paikka tulee. Ja yliopisto sitten taas ei itse, ei se voi koskaan, ankkuroida sitä siihen reaalimaailmaan tavalla jonka sit ne alueelliset oikeet, niin sanotut oikeet toimijat tekee. Kyl siinä ne komplementaariset roolit on aika helppokin nähdä.

> Tämmönen tiivis ryhmä, joka ymmärtää sen kokonaisuuden. Ymmärtää miten pitää jakaa johtajuutta sinne alaspäin organisaatiolle... Et sais semmosta hyvin ja tiiviisti sen toimivan tämän ideaalirakenteen, missä tekisimme sen ekosysteemin eteen aivan kuin muurahaispesässä yhteisesti työtä, tavallaan yhteisen päämäärän eteen... Vaikka organisaatioylpeys on, niin olis ekosysteemiylpeyttä, että ylpeyttä saada olla mukana tämmösessä toimivassa ekosysteemissä ja se ei onnistu ilman hyvää johtajuutta... Jos johtajuutta jaetaan, se kärkijohtajuus jaetaan liian laajoille hartioille, niin mä en usko et se tulee koskaan hyvin toimimaan.

Ytimen tehtäviä haastateltavat erittelivät seuraavasti: yhteisen jaetun tehtävän rakentaminen ja vaaliminen sekä toimintamuodon ja -tavan rakentaminen, keskeisten toimijoiden yhteen saattaminen, toiminnan varmistaminen ja tavoitteiden saavuttamisen valvonta, vaikuttavuuden mittaaminen, tuloksista tiedottaminen ja ekosysteе-

min toimivuuden mainostaminen eli niin sanottu brändityö, esteiden ja haasteiden kartoittaminen sekä niiden huomiointi. Keskeistä olisikin, että ydin kykenisi muodostamaan juuri kyseiselle alueelle ja toimialalla parhaan mahdollisen toimintamuodon ja -mallin, sen erityispiirteet ja ympäristö huomioiden. Koska muutokset ovat niin suuria uudenlaiseen toimintamalliin siirryttäessä, myös toiminnan varmistaminen ja huolenpito nähtiin ytimen keskeisinä tehtävinä edellisten lisäksi.

> En oo yhtään ekosysteemiä nähny syntyvän täysin orgaanisesti. Yleensä on, et mitä vahvempi yksi toimija, sitä paremmin se toimii... että saadaan eri toimijoita laajasti kokoon ja pystytään motivoimaan, et okei, tän takii kannattaa osallistuu ja panostaa sitä omaa työaikaa ja osaamista siihen, että saadaan tästä hyvät ratkasut ja järjestöt toki myös. Niin kun sanoin, niin kyllä mä uskon, että se ekosysteemi kaipaa sitä yhtä puutarhuria, joka jollain lailla sanoo, että täs on tää pläntti ja tälleen täällä toimitaan, kyllä tänne saa kasvit tulla ja ruveta kasvamaan.

Innovaatioekosysteemin johtajuudelta kaivattiin erityisesti mahdollistamista. Siitä huolimatta, että innovaatioekosysteemin toimijoiden itseohjautuvuutta korostettiin, nähtiin innovaatioekosysteemin johtaminen jokseenkin matriisiorganisaation johtamisena, jossa joku (organisaatio, toimija) ottaa haastateltavien kuvaaman veturin, aktivaattorin, resurssi-integraattorin tai ankkuriorganisaation roolin. Näin jonkin toimijan odotettiin osoittavan, miten innovaatioekosysteemi toimii, millaisia hyötyjä toiminnassa mukana olemisesta saa ja miten mukana ollaan. Tällaiseen rooliin sopivimmaksi nähtiin maakunnan liitto tai yliopisto. Kuitenkin näiden organisaatioiden edustajilta asiaa kysyttäessä he eivät kokeneet roolikseen innovaatioekosysteemin veturina toimimista, vaan enemmänkin yhtenä tasavertaisena ekosysteemin osana toimimisen. Selvää kuitenkin oli, että johtamista tarvittiin ja luonteeltaan sitä kuvattiin varsin yhtenevästi toiminnan mahdollistamiseksi, koordinoinniksi tai fasilitoinniksi sekä erilaisten toimintaa tukevien työkalujen ja kehittämistapojen tarjoamiseksi.

> Tällanen niinku perinteinen ylhäältä alaspäin johdettu asiantuntijajohtaminen tavallaan hyvin huonosti sopii tämmöseen ekosysteemiajatteluun. Että se pitää rakentua sille yhteistyölle ja yhteiskehittämiselle kuitenkin.

> Innovaatioekosysteemin eteenpäin vieminen voi tietysti olla monenlaista tekemistä ja monenlaista touhuamista. Myös sitten niiltä laidoilta yritetään saada mukaan toimijoita ja lisätään tietosuutta yhä laajemmalle joukolle ja näin poispäin, mut et sitten se, et siinä pysyy semmonen suunta ja tarkotus, niin se vaatii sen kovan ytimen sitten jo, et kun sellanen työ, joka yrittää pienillä resursseilla palvella kaikkia mahdollisia tarpeita suuressa toimijajoukossa, on aika todennäköisesti tuomittu epäonnistumaan.

> Johtaminen, kun se on mun mielestä niin sen ekosysteemin vaiheissa sen pitää sen viestikapulan pitää muuttua koko ajan. Että siinä voi olla mukana eri rooleissa mun mielest eri aikoina ja voi olla että voi hyvin heittäytyä vaikka poiskin jossain kohtaa, mutt just se, että sen pitäs eri vaiheissa sen johtamisen siirtyä. Että ei voi rakastua liikaa johonki juttuu ja ajatella, että sen pitää mennä tonne suuntaan, koska sitt se suuntahan voi täysin vaihtua ja sieltä niin kun sanottu voi tulla jotain ihan muuta.

> Vika tässä toteutustavassa on nää hankkeet, jossa hankkeen päättymisen jälkeen ei saa tehdä sitä samaa mitä ennen on tehty, vaikka se ois kuinka hyvää. Jolloin pitää keksiä väkisin tai sitten oikeasti keksitään jotain muuta. Ja tän tyyppiset aktiviteetit ne on semmosta jatkuvaa huolenpitoa, sit ne voi hyvin… Mutta ku se ei oo se stanfordi eli jos sen ekosysteemin oikeesti kriittinen massa on niin iso että se pyörii ittellään, niin se pitääkin olla, mutta se kypsyysaste pitää ottaa huomion… että tääl Tampereella riittävästi tarjoomaa, yrityksiä, liikevaihtoo, työpaikkoja ja kaikkee, mut jos on joku tämmönen uus emergoituva jossa on yks ja sit on kilometri tyhjää nii ei se tahdo tapahtua ittekseen, se vaatii sitä orkesterointia.

Innovaatioekosysteemin johtaminen toiminnan eri tasoilla

Innovaatioekosysteemin rakentaminen kytkeytyy vahvasti luottamuksen ja avoimuuden rakentamiseen kompleksisessa monitoimijaisessa verkostossa. Innovaatioekosysteemin synnyn edistämiseksi on tärkeää, että toimijat ovat tietoisia toisistaan, toisensa tekemisestä ja siitä, miten nämä liittyvät kokonaisuuteen – yhteiseen tavoitteeseen. Tämä kietoutuu vahvasti viestintään ja brändin luomiseen sekä niiden johtamiseen. Tietoa tulee saada paitsi yleisellä tasolla kansallisen kehitystarpeen ja mahdollisuuksien suunnalta, myös käytännön toimijoiden suunnalta, asiakastyön tai vaikkapa yrityskehitystyön suunnalta, sen tarpeista ja mahdollisuuksista. Ekosysteemin moninainen rakenne siis korostaa vuorovaikutusta usealta suunnalta, jotta se pystyy toimimaan tehokkaasti kokonaisuutena. Jotta ekosysteemin toiminnasta saadaan tietoa monelta eri suunnalta ja monesta tärkeästä näkökulmasta, tarvitaan eritaustaisten toimijoiden rinnakkaisuutta. Tämä korostaa sote-innovaatioekosysteemin *vuorovaikutustason* merkitystä.

> Yks ihminen ei pysty kaikkeen, eikä kymmenenkään, että siellä pitää olla sitten niitä erilaisia tasoja ja yhteensovittamisia… asioita täytyy hoitaa niinku ja valmistella ensin tietyssä foorumissa, mut sitten sen nopea jalkauttaminen ja se semmonen yhteenkuuluvuuden tunne on aika tärkee… Puhutaan siitä vallan keskittymisestä, niin sekin on ongelmallinen. Et miten sen johtamisen ja sen vallankäyttö ja se johtamisen polut niinkun polutetaan siitä eteenpäin, niin ne on niinku ne tärkeet.

> Täytyy olla sellasia toimijoita, jotka tuottaa toisilleen lisäarvoo sen yhteistyön ja vaihdannan kautta. Ja sitte siinä täytyy olla riittävä määrä tarjoomaa per laji, koska se ei voi olla muutaman, se on tämmönen tavallaan symbioosi, et jos se on muutaman toimijan välinen yhteenliittymä, vaikka se ois kuinka hyvinki vuorovaikutukseen perustuva, nii jos ei siinä oo sitä rikkautta ja runsaslukuisuutta, nii se ei oo ekosysteemi.

Yhteistoiminnan tulee perustua luottamukseen, luottamukseen vastavuoroisuudesta, osapuolten tasa-arvoisuuteen ja kunnioitukseen. Tässä toimintatavoista sopimisessa ja niiden noudattamisessa johtamisella on keskeinen rooli: miten osapuolet saadaan toimimaan luottamuksellisessa ilmapiirissä, yhteistyöllä.

> Et kyllä se tavallaan, kun yritykset tekee yhteistyötä, niin sen niinku tavallaan mikä siinä on se niinku aina se usein se haaste, jos ei siellä ole sitä luottamusta pohjalla, niin sitten se tavallaan se yrityssalaisuuksien ja tällaisten niinku manageeraus voi helposti viedä sen pohjan siltä yhteistyöltä et se ei oo niin hedelmällistä, kun se voisi olla... Mut et just se, ja sitten nimenomaan siihen täytyy sopia etukäteen, että millä kulmalla kukakin siihen tulee.

> Johtajuus täytys lähtökohtasesti tulla sen ekosysteemin sisältä ja sitten siinä voi olla erilaisia tuki- ja koordinaatiotoimenpiteitä, mitä voi sopivan neutraali toimija tuoda rinnalle, mutta että kiteyteytettynä, niin kyllä se johtajuus täytys sieltä ekosysteemin sisältä lähtä kuitenki - siis niistä substanssitoimijoista, jotka uudistaa.

Ylipäätään sote-innovaatioekosysteemin rakentamisessa ja toiminnan ylläpitämisessä innostuneiden ja toimintaa kannattelevien ihmisten mukanaolo koettiin keskeiseksi. Haastatteluissa nostettiin esiin, että persoonilla on iso merkitys toiminnan ylläpidossa ja etenemisessä. Koska ekosysteemiperustainen kehittäminen on uusi ja erilainen toimintatapa, muutokset tekemisen tavoissa ja tekijöissä eivät tapahdu hetkessä. Tämän lisäksi, kun vielä monesti kehitystyön ja innovoinnin aikaansaannokset ovat nähtävissä viiveellä, tuki ja kannustus sekä innostuksen ylläpito on keskeistä.

> Jos on semmonen joka innostuu, sitt se kerää niitä muita mukaansa. Toki se voi olla organisaatioki ihan yhtä hyvin, mutta organisaatiossakin ne ihmiset tekee sen sitten kuitenkin... Toki se voi olla vaikka isompi porukka joka on yhtä innostunu siitä, mutt aina se on kiinni kuitenki siitä, ett ne tietyt tyypit jaksaa paahtaa ja viedä mukanaan ja kasvattaa ja kerätä.

Innovaatioekosysteemin rakentaminen edellyttää toimijoilta kulttuurin muutosta. Innovaatioekosysteemin johtaminen kytkeytyykin vahvasti tämän muutoksen käynnistämiseen ja tukemiseen. Kulttuurin muutoksen tulee tapahtua tulevaisuuden

haasteista käsin, mikä korostaa ennakoinnin merkitystä. Kyse on paitsi strategisesta johtamisesta, myös muutosjohtamisesta innovaatioekosysteemin eri tasoilla. Innovaatioekosysteemin rakentumista tukevat mahdollistava, koordinoiva ja fasilitoiva johtajuus sekä kulttuurinmuutosta mahdollistava rahoitus. Rahoituksen rooli ja koordinointi ovat erityisesti ekosysteemin käynnistymisvaiheessa tärkeitä, mutta innovaatioekosysteemin itseohjautuvuutta korostaen vielä tärkeämpää on itse toimijoista ponnistava ekosysteemin toiminnan mahdollistaminen avaamalla organisaatioiden ja yksilöiden omia resursseja, kuten dataa (tutkimusdata, tilastodata) ja ympäristöjä (terveysasema, käyttäjät ja asiakkaat). Toisaalta resurssien avaaminen on usein riippuvainen hankerahoituksen turvin tehtävästä kehittämistyöstä. Kuitenkin tässäkin suhteessa on tärkeää hahmottaa, mihin kokonaisuuteen usein pätkissä tehtävä hanketyö antaa syötteitä. Tämä on erityisesti *ennakointi- ja kehittämistasojen* johtamisen yhteinen haaste.

> Elikä rahotus, osaaminen, konkretia, se hyötynäkökulma, iso kulttuurillinen muutos, nää on niinku ne, mihinkä pitää. Myös käyttäjän kulttuurinen muutos. Nyt täytyy huomioida se, että me ollaan opetettu 60-luvun sosiaalipolitiikasta ja terveyskeskuksen perustamisesta saakka väestö tietynlaiseen käyttäytymismalliin... Että vaikka ollaan yhtä ekosysteemiä, niin siellä voi olla jotakin variaatioitakin palvelun tuottamiseen. Et kyllä tää niinku ihan valtavan suuri asia on, miten tää niinku viedään maaliin.

Koska luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksessa ihmisten välillä, tarvitaan kohtaamispaikkoja, jotka mahdollistavat ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Haastateltavat kuvasivatkin erilaisten kohtaamispaikkojen tärkeyttä innovaatioekosysteemin rakentamisessa ja toiminnan ylläpitämisessä. Nämä foorumit tarjoaisivat digitaalisia ja fyysisiä kohtaamispaikkoja, joissa ihmiset voisivat kokoontua ja löytää toisensa. Tarvitaan kuitenkin helpotusta ja välineitä, jotka tukevat kohtaamisia sekä yhteistyön jatkumista kohtaamisen jälkeen. Välineitä näihin tulisi olla tarjolla, mutta ei kahlitsevasti tai pakottavasti, jotta luontevat yhteydet ja yhteistyötavat voitaisiin tarpeen mukaan, suhteista riippuen, rakentaa. On myös keskeistä osata viestiä avoimuudesta ja siitä, että erilaiset toimijat todella ovat tervetulleita ja haluttuja ja että heidät nähdään arvokkaana lisänä ja kehittämistyön rikastajina.

> Niitten kohtaamisten mahdollistaminen, eli sen mahdollistaminen siis, et tommosessa ekosysteemissä eri toimijat pystyy kohtaamaan toisia. Se vois tuoda tätä tämmöstä sattumanvaraisuuden elementtiä, eli siis sitä et mä jotenkin aattelen et tommoseen ekosysteemitoimintaan kuuluu se, että ihmiset voi myös kohdata sellasii toimijoita mitä ne ei ehkä tavallisesti siinä oman organisaationsa toiminnan piirissä ehkä kohtais.

> Niin kun tavallaan kaikkein äänenkuuluminen on myös tämmösessä ekosysteemi- ja innovaatiotoiminnassa tosi tärkee, että siinä mielessä että usein ne parhaat ja uudet ideat tulee joltain ihan muilta kun niiltä, jotka on siellä tehnyt tätä hommaa.

> Ja toinen jota me halutaan sinne oppia rakentamaan, mahdollisimman hyvin on se että ne-, me opetellaan sitä että kuinka näistä alustoista tehdään avoimia järjestelmiä. Ja silloin me emme puhu vain tieteiden välisyydestä ikään kuin akateemisen yhteisön sisällä vaan puhumme siitä että kuinka me saamme muuntyyppisiä toimijoita, jäseniksi sille alustan tarjoamalle toimintamallille niin että meillä tulee julkisia, toimijoita ja meillä tulee yrityksiä ihan siitä kentästä riippuen niin mukaan hakemaan sitä, lisäarvoa jota me voimme toisillemme tuottaa. Ja siinä mielessä, ollaan hyvin paljon tässä ekosysteemityyppisessä keskustelussa.

Toimijat yhteen kokoavia innovaatioalustoja on hyödynnetty Pirkanmaalla aiemminkin. Kuitenkin tässä pitäisi päästä seuraavalle tasolle niin, että alustat rakentuisivat aidosti usean toimijan osaamisen, resurssien ja tahtotilan perusteella. Kentällä onkin tarve tällaiselle toiminnolle ja brändille.

> Onko meillä edelleenkään siis sellasta ja voiko sellasta ees olla, sellasta niinkun rajapintaa, että yrityksenä, jolla on joku tämmönen innovaatio, jota vois hyödyntää terveyden tai sosiaalipuolen alueella. Ni sen tietäs, ett ku mä otan tonne yhteyttä, ne ei ratkase mun asiaani… Että jokaisen ei tarttis miettiä että, no keneenkäs mä nyt siellä Taysissa otan yhteyttä tai onhan meillä tää PSHP, ett lähtiskö ne kenties tähän mukaan.

Pohdinta ja johtopäätökset: tulkinta innovaatioekosysteemien johtamisesta

Tässä artikkelissa on empiirisen aineiston ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella kuvattu innovaatioekosysteemien johtamiseen liittyviä näkökulmia tavoitteena ymmärtää, millaista johtamista innovaatioekosysteemissä tarvitaan ja voidaan tunnistaa. Innovaatioekosysteemin johtamisen ymmärtämiseksi on kuitenkin ratkaisevaa myös ymmärtää, mitä johdetaan, kun johdetaan innovaatioekosysteemiä.

Tähänastinen innovaatioekosysteemejä käsittelevä akateeminen kirjallisuus on ollut varsin pirstaleista ja innovaatioekosysteemejä onkin tarkasteltu varsin erilaisista suunnista (ks. Oh ym. 2016; Scaringella & Radziwon 2018; Gu ym. 2021). Tässä artikkelissa ymmärretään innovaatioekosysteemit niiden alueellisesta ympäristöstä käsin (vrt. teknologiaperustaiset innovaatioekosysteemit tai alustaperustaiset innovaatioe-

kosysteemit, ks. erityisesti Gu ym. 2021). Alueellinen innovaatioekosysteemi voidaan määritellä jatkuvasti muuttuvaksi ja kehittyväksi kokonaisuudeksi, joka koostuu autonomisten toimijoiden, sekä organisaatioiden että yksilöiden, omista ja yhteisistä toiminnoista sekä niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Innovaatio ymmärretään tässä yhteydessä laaja-alaisesti toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kautta lisäarvoa tuottavana toimintana, tuotteina, palveluina ja prosesseina. Alueelliset innovaatioekosysteemit, aiemmasta alueellisen innovaatio*systeemin* käsitteestä poiketen (ks. esim. Cooke 2004), erottavat erityisesti uusien toimijaryhmien liittämisen innovaatiotoimintaan (Bugge ym. 2018), digitaalisen teknologian hyödyntämisen (Schot & Geels 2008) sekä innovaatioekosysteemien kansainväliset kytkökset (Harmaakorpi & Rinkinen 2019), jotka korostuvat erityisesti innovaatioekosysteemeissä toimivien yliopistojen kytkeytyessä kansainvälisiin tietovirtoihin (ks. esim. Glarysse ym. 2014) sekä yritysten toimiessa yhä lisääntyvästi globalisoituvilla markkinoilla (ks. esim. Iansati & Levien 2005). Kaikki nämä tekijät lisäävät myös johtamisen kompleksisuutta.

Johtamisen kompleksisuutta kuvaa myös se, että innovaatioekosysteemeissä ratkaistavat haasteet motivoituvat oikeastaan kahdesta suunnasta: toisaalta niillä pyritään vastaamaan suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin ja samalla ratkaisemaan ihmisten ja organisaatioiden käytännön arjen ongelmia. Tästä syystä temaattisesti laaja-alaiset innovaatioekosysteemit voivatkin olla luonteeltaan varsin löyhärakenteisia, sillä ne sitovat yhteen hyvin erilaisia tarpeita ja toimijoita. Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi on tyypillinen esimerkki tällaisesta tapauksesta: alan sisällä on hyvin erilaisia toimintoja ja uudistamistarpeita, vaikka koko sosiaali- ja terveysala sinällään pyrkii yhteiseen isoon tavoitteiseen eli ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseen. Tämä asetelma kuvaa oikeastaan transformatiivisiin innovaatioekosysteemeihin (Könnölä ym. 2018) kytkeytyvän paradoksin: innovaatioekosysteemien tulisi pystyä yhtäaikaisesti vastaamaan suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin keskittyen kokonaisuuteen sekä samaan aikaan vastaamaan pienempiin esimerkiksi yksittäisiä palvelutarpeita koskeviin ongelmiin keskittyen näin kokonaisuuden osiin. Akateeminen kirjallisuus ei tarjoa paljoakaan apua tämän paradoksin selvittämiseksi (ks. Bugge ym. 2018; Scordato ym. 2022). Sen sijaan kirjallisuus on pääsääntöisesti keskittynyt tarkastelemaan innovaatioekosysteemeihin kytkeytyviä ominaisuuksia.

Tässä artikkelissa on tarkasteltu innovaatioekosysteemien johtamista. Voidaan tunnistaa kolme innovaatioekosysteemin toiminnan tasoa (jotka kukin toteuttavat omalla tavallaan innovaatioekosysteemin ominaispiirteitä), jotka tarjoavat käytännön tarttumapintaa innovaatioekosysteemien johtamiseen: 1) vuorovaikutustasolla korostetaan asiakkaan ja markkinoiden roolia ja kytketään uusia ryhmiä ja toimijoita innovaatio- ja kehittämistoimintaan, 2) kehittämistasolla testataan ja kehitetään vallitsevaa järjestelmää ja organisoidaan innovaatio- ja kehittämistoimintaa uudella tavalla ja 3) ennakointitasolla tunnistetaan suuria yhteiskunnallisia haasteita ja suunnataan resursseja näiden ratkaisemiseen. Eli nämä kolme tasoa pyrkivät punomaan yhteen suuria yhteiskunnallisia haasteita ja käytännön arjesta kumpuavia ongelmia sekä kiinnittämään innovaatiotoimintaan uusia toimijoita määrittelemään eri tasoi-

sia haasteita sekä ratkaisemaan näitä tieteenala-, toimiala- ja sektorirajat ylittäen. Tulkinta auttaa tunnistamaan niitä toimintoja ja prosesseja, joita ylipäätään voi johtaa.

Kuvattuja kolmea tasoa ei kuitenkaan tulisi johtaa toisistaan erillisinä lineaarisina prosesseina, vaan innovaatioekosysteemi tulisi ennen kaikkea nähdä systeemisenä kokonaisuutena, jossa toimijat ja näiden ympäristö ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa näin ollen paitsi eri tasojen johtamista, myös tasojen yhteen sovittamisen johtamista. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa hajautettua ja yhdistävää johtajuutta, jossa yhdistyvät toisaalta ylhäältä-alas (top-down) ja alhaalta-ylös (bottom-up) suuntautuvat lähestymistavat sekä vertaisjohtaminen innovaatioekosysteemin toimijoiden välillä (peer to peer) (Harmaakorpi & Rinkinen 2019). Johtajuus ja johtaminen ei innovaatioekosysteemissä identifioidukaan yksittäisiin henkilöihin, organisaatioihin tai instituutioihin, vaan johtajuus innovaatioekosysteemissä korostaa ekosysteemin toimijoiden moninaisia, muuttuvia rooleja (ks. esim. Dedehayir ym. 2018).

Katsauksena näihin rotatoiviin rooleihin voimme lyhyesti todeta, että julkisen sektorin osalta johtajuus voi näin ollen tarkoittaa mahdollistamista ja erilaisten politiikkainstrumenttien yhdistelyä (Borrás & Edquist 2013) tai aktiivisempaa toimijuutta osana alueellisia innovaatioekosysteemejä (Candeias & Sarkar 2022). Toisaalta yliopistojen näkökulmasta korostuvat kolmannen tehtävän edistäminen ja aktiivinen vuorovaikutus osana yhteiskuntaa (Thomas & Pugh 2020). Yritysten näkökulmasta tämä tarkoittaa avoimen innovaation periaatteiden hyödyntämistä ja arvonluontia yhteistyössä alueellisten toimijoiden kanssa (vrt. Moore 1996). Kansalaisyhteiskunnan ja asiakkaiden näkökulmasta voidaan tarkastella yhtä lailla muutosta siinä, miten kulutamme ja millaisia valintoja teemme (ks. esim. Geels 2021). Johtaminen innovaatioekosysteemissä näyttäytyy näin muutoksen yhteensovittamisena eritaustaisten toimijoiden, toiminnan tasojen ja johtamisen ulottuvuuksien välillä. Johtaminen innovaatioekosysteemeissä on luonteeltaan jatkuvaa sopeutumista ja sopeuttamista. Geels (2011) kuvaa muutoksen edellyttävän eritaustaisilta toimijoita kolmen ulottuvuuden sopeuttamista: käyttäytyminen, kyvykkyydet ja resurssit sekä kulttuuri.

Johtajuus ei innovaatioekosysteemeissä tavallisesti identifioidukaan yksittäisiin johtajiin, vaan johtaminen tapahtuu innovaatioekosysteemin toimijoiden ollessa vuorovaikutuksessa keskenään (peer-to-peer-johtaminen). Johtamisen rooliksi voidaan näin ollen tunnistaa vuorovaikutuksen tukeminen ja fasilitointi, jossa toimijoiden osaaminen, kyvykkyydet ja resurssit sekoittuvat keskenään osana innovaatio- ja yhteiskehittämisprosesseja: ollessaan vuorovaikutuksessa toistensa ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa ekosysteemin toimijat jakavat ja kerryttävät osaamistaan yhteistyössä ekosysteemin muiden komponenttien kanssa (Adner 2006). Tämä korostaa innovaatioekosysteemien toimijoiden autonomiaa ja ekosysteemin jatkuvasti kehittyvää, dynaamista luonnetta. Innovaatioekosysteemissä muita toimijoita ei nähdä kilpailijoina tai itsenäisinä, omasta toiminnasta erillisinä ja riippumattomina organisaatioina, vaan aktiivisina toimintakontekstinsa ja alueen kehittämisyhteisön jä-

seninä, joilla on mahdollisuus verkostoissa toimimisen kautta vahvistaa paitsi omaa osuuttaan, myös koko alueellista toimintaa.

Innovaatioekosysteemin johtamisen ydin rakentuu siis vuorovaikutuksen ja toiminnan ohjaamiseen, jonka perustana ovat erilaiset sekä pysyvät että tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa. Johtamisen roolina on näin toimia katalyyttinä, muutokseen kannustavana, inspiroivana ja ohjaavana tahona. Innovaatioekosysteemin yhteiskehittämisprosesseilla on keskeinen rooli, sillä toimintaa määrittävät itsenäiset mutta toisistaan riippuvaiset toimijat ilman selkeitä ohjaussuhteita: tämä korostaa toimintaa ohjaavia mekanismeja. Innovaatioekosysteemin tulkitseminen erilaisten vuorovaikutusta ohjaavien toiminnan tasojen kautta tarjoaa kaivattua konkreettista näkökulmaa innovaatioekosysteemin johtamiseen (ks. esim. Haddad ym. 2022).

Innovaatioekosysteemien johtaminen on erityisesti implementoinnin eli jalkauttamisen tukemista johtamisen keinoin. Toistaiseksi tutkimus ei ole kuitenkaan tarjonnut tähän merkittävästi tukea, sillä kirjallisuus on keskittynyt lähinnä innovaatioekosysteemien ominaispiirteiden määrittämiseen, eikä empiiristä tutkimusta alueellisten innovaatioekosysteemien toiminnasta käytännössä ole vielä laajasti saatavilla. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston löydökset ovat linjassa tutkimuskirjallisuuden tunnistamien innovaatioekosysteemien jalkauttamisen haasteiden kanssa. Nämä haasteet liittyvät innovaatioekosysteemien toimijoiden välisten yhteisten tavoitteiden kirkastamiseen (innovaatioekosysteemin suunta); innovaatioekosysteemin vuorovaikutuksen fasilitointiin (uusien sidosryhmien kiinnittäminen innovaatiotoimintaan) sekä johtamiseen innovaatioekosysteemin toiminnan tasoilla (tasojen sisäinen ja välinen koordinointi) (ks. myös Haddad ym. 2022; Könnölä ym. 2018).

Yhteisten tavoitteiden kirkastaminen

Jotta innovaatioekosysteemi voi toimia tehokkaasti, se tarvitsee yhteisiä tavoitteita, joihin kaikkien osapuolten tulee olla sitoutuneita. Monitoimijaista yhteistyötä tarvitaan määrittämään yhteisiä tavoitteita sekä työtä, joka tavoitteiden saavuttamiseksi tulee käytännössä tehdä. Innovaatioekosysteemistä saatavat hyödyt eivät ole samoja kaikille osapuolille. Tärkeintä onkin löytää ja tehdä näkyväksi ne seikat, joiden perusteella eri toimijat haluavat olla mukana ja jotka sitouttavat toimijan kehittämiseen. Isot yhteiset haasteet on kyettävä purkamaan riittävän konkreettisiksi tavoitteiksi siten, että ne motivoivat toimintaa toiminnan eri tasoilla. Johtamisen keskeisenä tehtävänä on yhteisen tehtävän määrittely ja innovaatioekosysteemin tarkoituksen ilmentäminen. Tätä työtä on tehtävä innovaatioekosysteemin eri toiminnan tasojen yhteistyönä, jotta tavoitteista tulee aidosti yhteisesti jaettuja.

Tärkeää onkin siis *poluttaa* yhteiskunnalliset haasteet, käytännön ongelmat ja konkreettiset tavoitteet osaksi alueella tehtävää työtä ja tunnistaa erilliset mutta samansuuntaiset kokonaisuudet kuten projektit ja kehittämisohjelmat sekä tukea näiden välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua. Samalla voidaan ratkoa myös alueellisella tasolla usein tunnistettavaa haastetta siinä, että toisiaan lähellä olevat toimijat ja pro-

jektit eivät välttämättä ole toisistaan tietoisia eikä yhteistä yhteyttä samansuuntaisten haasteiden ratkaisemiseen tunnisteta. Tämä asemointi voisi tuoda kehittämistyölle jatkuvuutta ja vahvistaa sen systeemistä otetta.

Verkostoissa, hierarkkisten valta-asetelmien puuttuessa, toimijoilta vaaditaan yhteistyökykyä ja yhteisiä toimintamalleja. Johdon tulee saada aikaan sopimus yhteisistä tavoitteista ja ohjata eri osapuolet toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Tässä keskeistä on vuorovaikutuksen kehittäminen, päätöksenteon läpinäkyvyys ja luottamuksen kehittäminen, jotta voidaan luoda edellytyksiä innovaatioekosysteemin jäsenten osallistumiseen. Keskinäisriippuvuus onkin keskeinen osa ekosysteemin systeemistä luonnetta: mikään toimija innovaatioekosysteemissä ei voi yksin saavuttaa niitä hyötyjä, joita toimijat yhdessä toimiessaan voivat saavuttaa. Ja toisin päin tarkasteltuna: toimijat hyötyvät vain, jos kaikki innovaatioekosysteemin toimijat tuovat oman panoksensa. Sektorit ylittävä yhteistyö tuo innovaatiotoimintaan uusia näkökulmia. Jotta yhteiskehittäminen voisi aidosti toimia, tulee aktiivisesti pyrkiä hyödyntämään eri osapuolten osaamista ja muita resursseja.

Innovaatioekosysteemin vuorovaikutuksen fasilitointi

Jotta toimintaympäristön ja -kontekstin huomioiva hedelmällinen yhteistyö ja innovaatiotoiminta voisivat onnistua, innovaatioekosysteemin tulee mahdollistaa se rakenteillaan ja prosesseillaan. Olennaista rakenteiden ja prosessien osalta on johtajuus ja luottamuksen ilmapiiri. Tavoitteena on tukea eritaustaisten toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Tärkeää olisikin kommunikoida, millaisia hyötyjä toimintaan osallistuvat toimijat saavat sekä mitä tätä vastaan pitää investoida. Toimijoiden tulisi itse aktiivisesti hakea hyötyjä ja mahdollisuuksia, eikä näin ollen odottaa byrokraattista ohjausta, sillä innovaatioekosysteemin toiminta perustuu avoimuudelle. Tärkeässä roolissa on innovaatioprosessien fasilitointi, jotta ideoita ja osaamisia saataisiin yhdistettyä mahdollisimman tehokkaasti. Prosessi on siis tärkeä, jotta päätökset voidaan muodostaa yhteisiksi erilaisista näkemyksistä huolimatta. Kyky rakentaa siltoja eri näkemysten ja organisaatioiden välille kertoo johtamisen poikkeuksellisuudesta ja ennustaa hyvää toiminnalle. Yhteiskehittäminen kasvattaa myös toimijaorganisaation oman toiminnan tehokkuutta, koska se mahdollistaa laajemman toimijajoukon kyvykkyyden hyödyntämisen. Jotta tämän voimavaran käyttö olisi mahdollista, organisaation tulee saada ihmiset sitoutumaan. Ilman sitoutumista tätä tehokkuutta ei saavuteta.

Innovaatioekosysteemi on osiensa summa, eikä ekosysteemiä voi näin ollen omistaa. Verkostoissa johtajuus saattaa vaihtua toiselle henkilölle tai taholle. Keskeistä onkin ymmärtää, että myös yhteiskehittäminen ilmenee ja rakentuu ryhmässä. Vahvaa innovaatioekosysteemiä ei voi rakentaa vain ylhäältä-alas, eikä alhaalta-ylös, vaan sitä tulee tehdä ekosysteemin eri osissa. Innovaatioekosysteemin rakenne tekee päätöksentekijäjoukosta laajemman, mikä muuttaa myös perinteistä työnjakoa. Johtamisessa edellytetään siis ymmärrystä kollektiivin mahdollisuuksista ja keinoja toimia yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kollektiivin kanssa. Kyse on myös kaikkien

toimijoiden keskinäisestä arvostuksesta ja luottamuksesta. Useiden organisaatioiden toimiessa yhdessä myös lukuisat johtajat sovittavat toimintonsa yhteen, ilman että heillä on formaalia määräysvaltaa toisiinsa. Tällaisissa laajoissa verkostoissa johtamisprosessi on aina erilainen.

Innovaatioekosysteemin toimintaa tulee tukea siten, että avoin verkosto houkuttaa alan toimijat jakamaan osaamistaan ja resurssejaan niin, että kollektiivisen kapasiteetin avulla saadaan ratkottua yhteisiä haasteita vaikuttavasti.

Johtaminen innovaatioekosysteemin toiminnan tasoilla

Innovaatioekosysteemin ymmärtäminen systeemisenä ja jatkuvasti kehittyvänä kokonaisuutena, joka rakentuu erilaisista tasoista ja pitää sisällään murroksessa olevia organisaatioita, auttaa ymmärtämään myös innovaatioekosysteemin johtamista. Innovaatioekosysteemin johtamisen kannalta on tärkeää paitsi tunnistaa, millaista johtaminen on kullakin johtamisen tasolla, myös millaista johtaminen on tasojen välillä. Johtamisen ymmärtäminen tasojen sisäisenä ja tasojen välisenä toimintana korostaa johtamisen koordinoivaa luonnetta.

Kunkin toimintatason tärkeimpänä piirteenä on korostaa keskeisten toimijoiden vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa. Tämä yhteinen piirre yhdistää kaikki toimintatasot toimimaan linjassa innovaatioekosysteemin tavoitteen ja suunnan kanssa. Samalla ne vetävät mukaan tarvittavat sidosryhmät innovaatiotoiminnan piiriin. On keskeistä ymmärtää innovaatioekosysteemin toimintojen sijoittuminen osaksi sen laajempaa kontekstia ja tavoitetta. Tämä tarkoittaa kykyä vastata siihen, millaiseen yhteiskunnalliseen haasteeseen innovaatioekosysteemi pyrkii vastaamaan – mikä on sen olemassaolon syy. Lisäksi on olennaisen tärkeää hahmottaa innovaatioekosysteemin missio eli millaista vaikutusta ja vaikuttavuutta se tavoittelee. Tämä kaikki edellyttää oikeanlaista osaamista ja yhteistyötä, jotta innovaatioekosysteemi pystyy vastaamaan edellä mainittuihin haasteisiin, saavuttamaan yhteisen arvonluonnin tavoitteet sekä toimimaan tehokkaasti keskinäisriippuvuuden puitteissa.

Johtamisen fokus kuitenkin vaihtelee eri tasojen välillä. Toisaalta innovaatioekosysteemin käynnissä pitävänä voimana toimivat erilaiset toimijat, joita ekosysteemin on olennaista houkutella mukaan toimintaansa. Innovaatioekosysteemin toimijat rakentavat sisäistä luottamustaan erilaisten toimintaa käynnissä pitävien prosessien välityksellä. Innovaatioekosysteemi vaatii kuitenkin myös suuremman, yhteiskunnallisista tavoitteista motivoituvan mission ja tavoitteen. Käytännössä näitä määritetään tekemällä aktiivista tulevaisuus- ja muutospohdintaa. Tämän työn on tärkeää toisaalta johtaa innovaatioekosysteemiä eteenpäin, mutta toisaalta myös kiinnittyä laajempiin alueellisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin viitekehyksiin (esim. maakuntaohjelma, kansalliset kehittämisohjelmat, EU-politiikka jne.) Olennaista on se, että innovaatioekosysteemi ei keskity vain luomaan osallistujilleen tuotekehitys- ja liiketoimintaprojekteja, vaan tekemisellä on suurempikin tavoite. Joka tapauksessa myös erilaisten projektien toteuttaminen on tärkeää ja luo lisäarvoa, sillä ne luovat kehyksiä konkreettiselle yhteistoiminnalle, keskinäisen luottamuksen vahvistamiselle ja osal-

listujien osaamisen arvostamiselle. Käytännössä siis johtamista tarvitaan kaikilla tasoilla ja niiden välillä.

Johtamisen tasojen hahmottaminen auttaa ymmärtämään niitä toimintamalleja, mekanismeja ja foorumeita, joita innovaatioekosysteemin johtaminen tarvitsee. Tärkeää on, että nämä erilaiset toimintamallit, mekanismit ja foorumit tarjoavat toimijoille mahdollisuuden keskustella laaja-alaisesti ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä sekä määritellä tarkemmin arjen ongelmia ja niiden ratkaisuja. Haasteena ei kuitenkaan näytäkään olevan suurten yhteiskunnallisten haasteiden tai edes käytännön arjen ongelmien tunnistaminen, vaan pullonkaulat, jotka kumpuavat moniorganisatorisen yhteistyön puutteista ja heikkouksista. Kannustammekin tulevia tutkimuksia keskittymään entistä enemmän innovaatioekosysteemien johtamiseen sosioteknisten siirtymien ja muutosjohtamisen näkökulmasta, ottaen huomioon innovaatioekosysteemien monimuotoisuuden.

Innovaatioekosysteemin johtamisen ydin rakentuu siis vuorovaikutuksen ja toiminnan ohjaamiseen, jonka perustana ovat erilaiset sekä pysyvät että tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa. Johtamisen roolina on näin toimia katalyyttinä, muutokseen kannustavana, inspiroivana ja ohjaavana tahona. Innovaatioekosysteemin yhteiskehittämisprosesseilla on keskeinen rooli, sillä toimintaa määrittävät itsenäiset mutta toisistaan riippuvaiset toimijat ilman selkeitä ohjaussuhteita: tämä korostaa toimintaa ohjaavia mekanismeja. Innovaatioekosysteemin tulkitseminen erilaisten vuorovaikutusta ohjaavien toiminnan tasojen kautta tarjoaa kaivattua konkreettista näkökulmaa innovaatioekosysteemin johtamiseen (ks. esim. Haddad ym. 2022).

Lähteet

Adner, R. 2006. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98.

Borrás, S., & Edquist, C. 2013. The choice of innovation policy instruments. *Technological Forecasting and Social Change* 80(8), 1513–1522.

Bugge, M. M., Coenen, L., & Branstad, A. 2018. Governing socio-technical change: Orchestrating demand for assisted living in ageing societies. *Science and Public Policy* 45(4), 468–479.

Candeias, J., & Sarkar, S. 2022. Entrepreneurial ecosystems and distinguishing features of effective policies–an evidence-based approach. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–33.

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. 2009. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management* 46(3–4), 201–234.

Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., & Mahajan, A. 2014. Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy* 43(7), 1164–1176.

Coenen, L., Hansen, T., & Rekers, J. V. 2015. Innovation policy for grand challenges. An economic geography perspective. *Geography Compass* 9(9), 483–496.

Crosby B. & Bryson J. 2010. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly* 21, 211–230.

Dedehayir, O., Mäkinen, S. J. & Ortt, J. R. 2018. Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change* 136, 18–29.

Diercks, G., Larsen, H., & Steward, F. 2019. Transformative innovation policy: Addressing variety in an emerging policy paradigm. *Research Policy* 48(4), 880–894.

Follett, Mary Parker. 1918. Community is a process. *The Philosophical Review* 28(6), 576–588.

Follett, Mary Parker. 1924. Creative experience. Longmans, Green and Co.

Gawer, A., & Cusumano, M. A. 2014. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31(3), 417–433.

Geels, F. W. 2021. From leadership to followership: A suggestion for interdisciplinary theorising of mainstream actor reorientation in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 41, 45–48.

Granstrand, O., & Holgersson, M. 2020. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation* 90–91, 102098.

Grillitsch, M., Hansen, T., Coenen, L., Miörner, J., & Moodysson, J. 2019. Innovation policy for system-wide transformation: The case of strategic innovation programmes (SIPs) in Sweden. *Research Policy* 48(4), 1048–1061.

Gu, Y., Hu, L., Zhang, H., & Hou, C. 2021. Innovation ecosystem research: Emerging trends and future research. *Sustainability* 13(20), 11458.

Haddad, C. R., Nakić, V., Bergek, A., & Hellsmark, H. 2022. Transformative innovation policy: A systematic review. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 43, 14–40.

Johanson, J-E. & Vakkuri, J. 2017. Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional life. London, New York: Routledge.

Kautonen, M., Pugh, R., & Raunio, M. 2017. Transformation of regional innovation policies: From 'traditional' to 'next generation'models of incubation. *European Planning Studies* 25(4), 620–637.

Könnölä, T., Eloranta, V., Turunen, T., & Salo, A. 2021. Transformative governance of innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change* 173, 121106.

Leponiemi, U. 2019. *Kollektiivinen kapasiteetti: Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 4101. Tampere: Tampere University Press. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1304-3

Luke, J. S. 1998. Catalytic *Leadership. Strategies for an interconnected world*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lundvall, B. A. 1992. National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning. New York: Pinter.

Magro, E., & Wilson, J. R. 2019. Policy-mix evaluation: Governance challenges from new place-based innovation policies. *Research Policy* 48(10), 103612.

Malecki, E. J. 2018. Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass* 12(3), e12359.

Martikainen, A., Kautonen, M., & Raunio, M. 2021. Towards Sustainable and Responsible Regional Innovation Policy—the Case of Tampere Region. Teoksessa *Innovations and Traditions for Sustainable Development*. Springer: Cham, 279–294.

Mazzucato, M. 2018. Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change* 27(5), 803–815.

Morse Ricardo S. 2010. Integrative public leadership: catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly* 21(2), 231–245.

Nordling, N. 2019. Public policy's role and capability in fostering the emergence and evolution of entrepreneurial ecosystems: A case of ecosystem-based policy in Finland. *Local Economy* 34(8), 807–824.

Nordling, N., Thomas, E., Pugh, R., & Hermann, R. R. 2020. Multinational companies' roles in start-up incubation ecosystems: The case of Microsoft Innovation Centers in Brazil. Teoksessa *Research Handbook on Start-Up Incubation Ecosystems*. Edward Elgar Publishing.

Page, S. 2010. Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. *The Leadership Quarterly* 21(2), 246–263.

Raunio M., Nordling N., Kautonen M., & Räsänen P. 2018. Open Innovation Platforms as a Knowledge Triangle Policy Tool – Evidence from Finland. *Foresight and STI Governance* 12(2), 62–76.

Rinkinen, S., & Harmaakorpi, V. 2019. Business and innovation ecosystems: innovation policy implications. *International Journal of Public Policy* 15(3–4), 248–265.

Scaringella, L., & Radziwon, A. 2018. Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles?. *Technological Forecasting and Social Change* 136, 59–87.

Schot, J., & Geels, F. W. 2008. Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology analysis & strategic management* 20(5), 537–554.

Schot, J., & Steinmueller, W. E. 2018. Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research policy* 479, 1554–1567.

Stam, E. 2015. Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European planning studies* 23(9), 1759–1769.

Sun P. Y. T. & Anderson M. H. 2012. Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly* 23, 309–323.

Thomas, E., & Pugh, R. 2020. From 'entrepreneurial' to 'engaged' universities: social innovation for regional development in the Global South. *Regional Studies* 54(12), 1631–1643.

Thomas, E., Faccin, K., & Asheim, B. T. 2021. Universities as orchestrators of the development of regional innovation ecosystems in emerging economies. *Growth and change* 52(2), 770–789.

Weber, K. M., & Rohracher, H. 2012. Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive 'failures' framework. *Research Policy* 41(6), 1037–1047.

4

Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi hybridihallinnan järjestelmänä – institutionaalisten logiikkojen näkökulma

Marco Roth & Jarmo Vakkuri

Johdanto ja tutkimusasetelma

Yhteiskunnan monimutkaistuvat ilkeät ongelmat eivät useinkaan pelkisty kysymyksenasetteluiksi, jotka yksittäiset organisaatiot kykenevät yksin omilla toimenpiteillään ratkaisemaan. Ongelmanratkaisu edellyttää organisaatiorajat ylittäviä toiminnallisia rakenteita ja laajempaa ekosysteemiä (vrt. Autio & Thomas 2021; ks. myös Nordling ym. tämän julkaisun luvussa ”Innovaatioekosysteemit sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä”), jossa on erilaisista institutionaalisista taustoista tulevia toimijoita ja jonka keskeinen etu on kyky hyödyntää moninaisia resursseja ja yhdistää toimijoiden joskus ristiinkin meneviä tavoitteita ja keinoja (mm. Weaver 1948; Vakkuri & Johanson 2020a; Vakkuri & Johanson 2018). Tällaiselle moninäkökulmaiselle ongelmanratkaisulle on erityinen tarve yhteiskunnan muutoksessa. Samanaikaisesti kun yhteiskuntien tieteellis-teknologiset mahdollisuudet ratkaista yhä ilkeämpiä ongelmia ovat räjähdysmäisesti kehittyneet ja parantuneet, institutionaalisten toimintamallien kyky toimia näiden mahdollisuuksien mukaisesti tai niitä tukevasti on edelleen hyvinkin rajallinen.

Ongelma koskee niin tämän artikkelin kohteena olevaa sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemiä kuin vaikkapa ilmastonmuutoksen hallintaa, kaupungistu-

Roth, M. & Vakkuri, J. 2023. Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi hybridihallinnan järjestelmänä – institutionaalisten logiikkojen näkökulma. Teoksessa P-H. Rannisto, U. Leponiemi, N. Nordling & J. Kolehmainen, (toim.) 2023. *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere: Tampere University Press, 85–114.
https://doi.org/10.61201/tup.878

miskehityksen moninaisten vaikutusten haltuunottoa tai yhteiskunnan sosiaalisen eriarvoistumisen vähentämistä. Autio (2022) määrittelee innovaatioekosysteemin toisistaan riippuvaisten – vaikkakin hierarkkisesti riippumattomien – heterogeenisten osallistujien yhteisöksi, jotka yhdessä luovat yhtenäisen, ekosysteemitason tuotoksen määritellylle käyttäjäryhmälle. Innovaatioekosysteemin tavoite ei näin ollen ole vain summata yksittäisten toimijoiden rationaalisuuksia yhteen, vaan tarkastella laajemmin yhteistoiminnan synnyttämää arvoa, yhteiskunnallista vaikutusta ja toimijoiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Tässä oleellista voi olla verkoston vaikutus toiminnan siiloutumisen ja osaoptimoinnin vähentämisessä, ja siinä toimijan rooli voi vaihdella palveluprosessin keskeisen toimijan roolista pienten marginaalisten, mutta ekosysteemille tärkeiden erityistehtävien toteuttamiseen. Perustellusti ekosysteemin kokonaisuuden oletetaan olevan enemmän kuin osiensa summan (vrt. esim. Laihonen & Kokko 2020; Vakkuri & Johanson 2020a; Vakkuri ym. 2021).

Organisaatiorajat ylittävän toimintamallin tarve ei ole koskaan näyttäytynyt vain sektoreiden sisällä, vaan myös niiden välillä. Julkista ja yksityistä sektoria sekä kansalaisyhteiskunnan toimintaa on opittu tarkastelemaan toisistaan erillisinä sektoreina, joiden välisiä ristikkäisiä vaikutuksia on toki analysoitu monipuolisesti, mutta niiden muodostamaa hallinnan kokonaisuutta ei ole jäsennetty vielä kovinkaan pitkälle (Kooiman 2003; Williamson 1999). Edelleen on olemassa monellakin tavalla puutteellinen ymmärrys siitä, millaisia perinteiset sektorirajat ylittäviä instituutioita ja toiminta- ja arviointimalleja esimerkiksi kansalaisten hyvinvoinnin edistäminen tai ilmastonmuutoksen hallinta todellisuudessa edellyttävät. Tätä ovat vahvistaneet monetkin tekijät, ei vähiten eri tieteenalojen tutkimuksen organisoituminen, joissa ilmiölähtöiset tieteenalojen rajat ylittävät tutkimuksen tavat ovat jääneet vähäisemmälle huomiolle (Vakkuri ym. 2021). On ehkä totuttu olettamaan, että olisi olemassa suhteellisen puhtaat julkisen tai yksityisen sektorin toiminnan lajityypit, joita monimutkaisten ongelmien hallinnassa olisi perusteltua tavoitella, mutta joiden yhdistelmiä ja sekoituksia tulisi pyrkiä viimeiseen asti vastaavasti välttämään (Jacobs 1992; Ménard 2004). Yhteiskunnan tehtävien hallinta on näin ajatellen perustunut vain rajalliseen näkemykseen yhteiskunnan resurssien monipuolisesta hyödyntämisestä. Samalla alueen tutkimus on osittain unohtanut, miten tärkeää on jäsentää tapoja, joilla erilaiset toimijat, omistajapohjat, rahoitusmuodot ja institutionaaliset logiikat joissakin yhteyksissä edistävät ilkeiden ongelmien ratkaisua ja tärkeiden yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista, ja miten ne vastaavasti toisissa yhteyksissä luovat uudenlaisia hallinnan, johtamisen ja tilivelvollisuuden ongelmia (Vakkuri & Johanson 2020a).

Tämän tutkimuksen yleisenä tarkoituksena on ymmärtää sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemiä hybridihallinnan näkökulmasta. Innovaatioekosysteemissä sekoittuvat julkisen, yksityisen ja kansalaisyhteiskunnan lähtökohdat ja intressit ja jossa hybriditeetti voi liittyä toiminnan omistuspohjaan, kilpaileviin, joskus vastakkaisiinkin institutionaalisiin logiikoihin, moninaisiin rahoitusmuotoihin sekä sosiaalisen ja institutionaalisen kontrollin yhdistelmiin. Tässä tutkimuksessa keski-

tymme tarkastelemaan innovaatioekosysteemiä erityisesti institutionaalisten logiikkojen sekoittumisena eli hybridisyytenä. Institutionaalisten logiikkojen käsite liittyy institutionaaliseen teoriaan, joka tutkii miten organisaatiot ja yksilöt sopeutuvat ja muodostavat sosiaalisia rakenteita, normeja ja rutiineja yhteiskunnassa. Institutionaaliset logiikat ovat erityisiä uskomusjärjestelmiä ja käytäntöjä, jotka ohjaavat ja legitimoivat toimijoiden toimintaa tietyssä institutionaalisessa ympäristössä (Thornton, Ocasio ja Lounsbury, 2012; Friedland ja Arjaliès, 2021)

Pyrimme löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia institutionaalisia logiikoita sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemissä ilmenee?
2. Miten ristiriitaisia tai samansuuntaisia sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin institutionaaliset logiikat ovat?

Tällaisessa monen toimijan ekosysteemissä, joka sisältää julkista, yritysmuotoista ja kolmannen sektorin toimintaa, on siis resurssien yhteisen jalostamisen ja erilaisten kyvykkyyksien tuomien hyötyjen lisäksi myös mahdollisesti koko joukko ongelmia. Ekosysteemin toimijoilla voi olla erilaisia institutionaalisia logiikkoja, jotka ohjaavat heidän ajatteluaan ja toimintaansa. Ne määrittävät merkityksiä erilaiselle toiminnalle ja tuottavat niitä perusperiaatteita, jotka tarjoavat suuntaviivat sekä ohjaavat, motivoivat ja legitimoivat toimijoiden käyttäytymistä (Haveman & Gualtieri 2017). Tällöin myös ristiriidat ovat usein väistämättömiä. Tällaisten erilaisten hybridisyyden piirteiden kesyttämisessä tarvitaan hybridihallintaa (Vakkuri & Johanson 2018).

Tutkimuksessa empiiristä aineistoa ja tutkimuskirjallisuutta tarkastellaan kahden keskeisen institutionaalisen logiikan näkökulman kautta: eri toimijoiden erilaisten logiikkojen materiaalisina ilmenemismuotoina sekä toimijoiden kognition tasolla muodostettujen erilaisten logiikkojen sosiaalisesti konstruoituna yhteenliittymänä.

Artikkeli etenee seuraavasti. Seuraavassa osiossa esitellään luvun käsitteellinen viitekehys, jossa tarkastellaan hybridihallinnan ajattelumallien yleisiä piirteitä sekä tarkennetaan institutionaalisten logiikoiden teoriakehyksen roolia hybridihallinnan järjestelmissä. Tämän jälkeen tarkastellaan innovaatioekosysteemiä hybridihallinnan järjestelmänä institutionaalisten logiikkojen näkökulmasta. Lopuksi kootaan yhteen innovaatioekosysteemin hybridihallinnan tekijät yhtenäiseksi esitykseksi institutionaalisten logiikkojen näkökulmasta ja esitämme kokonaisuutta koskevat päätelmät ja tutkimuksen esille nostamat jatkotutkimusaiheet.

Institutionaaliset logiikat hybridihallinnassa

Hybridisyys viittaa kahden tai useamman asian sekoittumiseen. Tämä voi tarkoittaa hyvinkin erilaisia asioita. Sillä voidaan viitata suvullisessa seuraamisessa esiintyvään risteytymiseen, mitä kuvaa esimerkiksi sekasikiö hybridin yhtenä suomenkielisenä vastineena. Arkikielessä on totuttu puhumaan hybridiautoista, joissa hybridisyys liittyy autojen voimanlähteiden sekoittumiseen. Sodan modernisoituminen on tuottanut ajatuksen hybridisodankäynnistä, jossa perinteisten asevoimien käyttöön yhdistyy muunlaisia taistelun muotoja, kuten kyberrikollisuus tai psykologisen ja sosiaalisen sodankäynnin variaatiot. Näissä itse hybridisyyden ajatus merkitsee hyvin erilaisia asioita täsmällisissä käyttöyhteyksissään (Stross 1999). Kulttuurisessa ja sosiaalisessa ympäristössä hybridisyys sisältää myös hankaluuksia. Jane Jacobs (1992) on pohtinut poliittisen järjestelmän ja markkinoiden välistä suhdetta. Sekä julkisessa hallinnossa että markkinoissa on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta hänen mukaansa niiden sekoittaminen voi tuottaa arvaamattomasti toimivia hirviöitä, koska julkisen ja yksityisen sekoittaminen tekee politiikasta tavoitteellisesti onttoa ja liiketoiminnasta tehotonta. Jacobsin (1992) tulkinta painottaa julkisen ja yksityisen sekoittumisen dysfunktionaalisia vaikutuksia. Tämä on vastapainona sille, miten julkisyksityisen toiminnan innovatiiviset muodot voivat parhaimmillaan yhdistää muuten käyttämättä jääviä resursseja tärkeiden yhteiskunnallisten ongelmien hallinnassa (Mazzucato 2021).

Hybridihallinnan piirteitä voidaan ymmärtää organisaatioiden, institutionaalisten järjestelmien ja ekosysteemien viitekehyksessä monella tavalla. Seuraavassa tarkastellaan hybridihallinnan keskeisiä piirteitä aiemman tutkimuksen pohjalta (Skelcher & Smith 2015; Johanson & Vakkuri 2017).

1. *Julkisyksityinen omistajuus.* Omistajuuteen perustuvaa hybridihallintaa voidaan tunnistaa seuraamalla esimerkiksi valtionyhtiöiden tai kuntien yhtiöiden toimintaa. Myös tarkastelemalla energian toimitus- ja jakeluketjujen organisoinnin muotoja maailmanlaajuisesti voidaan havaita, että nämä yhteiskunnille elintärkeät taloudelliset toiminnot järjestetään usein julkisomisteisiksi yhtiöiksi, joiden tavoitteena on toteuttaa kansakuntien poliittisia tavoitteita liiketaloudellisten toimintamallien avulla. Hyvinä esimerkkeinä toimivat vaikkapa Kiinan ja Venäjän vaikutusvaltaiset valtionyhtiöt. Kansainvälisten järjestöjen käsikirjat (World Bank 2014; OECD 2015) korostavat usein poliittisten prosessien ja yritystoimintojen yhdistämisen mahdollisia epäkohtia, vaikkakin valtionyhtiöiden toimintamuodot ovat hyvinkin erilaisia eri puolella maailmaa.

2. *Päämäärien yhteensopimattomuus ja kilpailevat institutionaaliset logiikat.* Institutionaalisiin logiikkoihin pohjautuvaa hybridihallintaa voidaan tunnistaa tarkastelemalla esimerkiksi terveyspalveluyrityksiä, jotka toimivat liiketaloudellisen kannattavuuden periaatteella ja pyrkivät edistämään osakkeenomistajiensa taloudellista arvoa. Samalla ne voivat tosiasiallisesti tuottaa julkisia terveyspalveluja, kun kunta tai kaupunki on ulkoistanut palvelutuotannon yritykselle. Hybridihallinnan mielessä

organisaation toiminta nojaa kahteen erilaiseen samanaikaisesti toimivaan toimintalogiikkaan. Joskus nämä logiikat voivat viedä toimintaa kohti yhteistä päämäärää, joskus logiikat voivat olla toisilleen kilpailevia tai ristiriitaisia ja tuottaa näin uudenlaisia johtamisen, taloudellisen arvioinnin ja tilivelvollisuuden ongelmia (Johanson & Vakkuri 2019)

3. *Sekoittuneet rahoitusjärjestelyt julkisen ja yksityisen rajapinnassa.* Iso-Britanniassa pitkään käytössä olleet julkisen ja yksityisen sektorin yhteisrahoitukseen perustuvat toimintamuodot (ns. PPP-mallit) ovat yleistyneet muuallakin, myös Suomessa. Nämä alun perin erityisesti infrastruktuurihankkeissa käytetyt rahoitusmallit ovat laajentumassa muillekin yhteiskunnan tehtävien toteuttamisen osa-alueille, muun muassa terveydenhuoltoon ja hyvinvoinnin edistämiseen. Julkiseen ja yksityiseen yhteisrahoitukseen pohjautuvat myös esimerkiksi vaikuttavuusinvestoinnin mallit (ns. SIB-mallit, Social Impact Bonds), joissa uudenlaiset rahoitusyhdistelmien muodot kiinnitetään hankkeilla tavoiteltaviin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Vaikka nämä hankkeet voivat olla muodollisesti julkisessa tai yksityisessä omistuksessa, ne kohtaavat erilaisia epäselvyyksiä, joissa julkisen politiikan ja yritystoiminnan logiikat esiintyvät rinnakkain (Grossi ym. 2017). Tämä voi aiheuttaa yhteensovittamisen ja valvonnan ongelmia, mutta usein myös mahdollistaa sen, että yhteiskunnan toiminnan kannalta merkittäviä hankkeita kyetään ylipäätään toteuttamaan. Modernit megaprojektit, kuten Beijing-Shanghai-luotijunayhteyden rakentaminen tai Airbus A380 -lentokoneen valmistaminen ovat hyviä esimerkkejä rahoitusresurssien yhdistämiseen pohjaavasta yhteistyöstä useiden julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä.

4. *Sosiaalisten ja taloudellisten kontrollien yhdistelmät.* Yhteensovittamisen ja valvonnan tavat ovat entistä enemmän julkisen ja yksityisen sekamuotoja, joissa julkinen valvoo yksityistä, mutta joissa myös yksityinen voi valvoa julkista. Ajatellaanpa vaikka suomalaista kuntien ja kaupunkien tilintarkastuksen järjestelmää, jossa keskeinen osa demokraattisen päätöksentekoprosessin avoimuutta tuotetaan yksityisten tilintarkastusyhtiöiden palvelutoiminnan avulla (Vakkuri ym. 2006). Tarkemmin mietittyään monikin voi löytää esimerkkejä tilanteista, joissa erilaiset valvonnan ja kontrollin sekamuodot ovat toimineet jo pitkään. Näin esimerkiksi ammattiryhmien itsemääräämisoikeuden ja johtamisen välinen jännite tuottaa alati uusia ammattiryhmiä ja myös muokkaa olemassa olevien ammattiryhmien keskinäisiä suhteita (Pekkola ym. 2020).

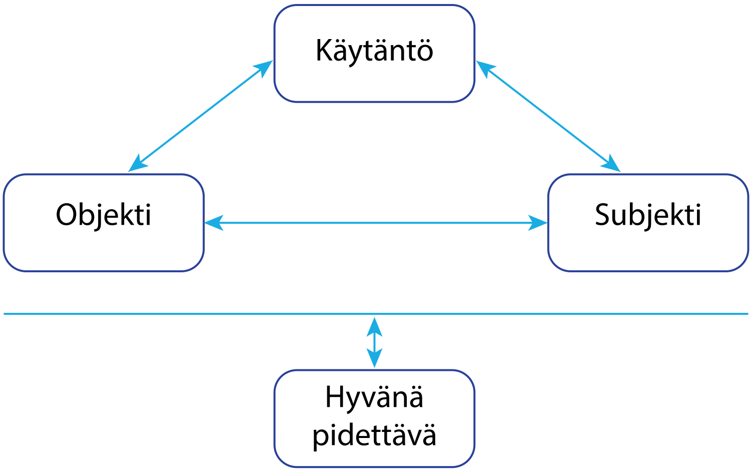
Institutionaalisten logiikkojen erilaiset näkökulmat innovaatioekosysteemiin

Institutionaalisessa toiminnassa yksi merkittävä hybridihallinnan piirre on päämäärien yhteensopimattomuus ja kilpailevat institutionaaliset logiikat, joihin seuraavassa tarkemmin syvennymme.

Institutionaalisten logiikkojen käsite syntyi osana institutionaalista teoriaa. Laajempaan tutkimuskäyttöön se tuli Friedlandin ja Alfordin (1991) tutkimuksen myötä, jossa käsitettä kuvataan erilaisten instituutioiden tapana perustella käytännön toimintansa organisointia, sen sisältöä ja merkitystä. Tutkijat ehdottivat aluksi typologi-

aa, joka sisälsi viisi länsimaisten yhteiskuntien toimintaa kuvaavaa luokkaa ja niiden keskeisiä logiikoita: markkinalogiikka, valtiologiikka, demokratialogiikka, ydinperhelogiikka ja kristinuskon logiikka.

Friedlandin (2017, 2018) määritelmä korostaa institutionaalisen logiikan materiaalisia elementtejä ja suhteellisen pysyvää arvopohjaa, institutionaalista substanssia, joka ilmenee materiaalisessa ympäristössä tapahtuvissa käytännön toiminnoissa siellä olevien toimijoiden kautta. Friedland ja Arjaliès (2021) kuvaavat selkeyttävästi, miten institutionaalinen logiikka ilmenee institutionaalisen toimijan (subjekti), institutionaalisen kohteen (objekti) ja käytännön toiminnan (practice) kolminaisuuden ja hyvänä pidettävän välisessä vuoropuhelussa (ks kuva 1).



Kuva 1. Institutionaalinen logiikka (Friedland & Arjeliès, 2021)

Friedland ja Arjaliès (2021) määrittelevät institutionaaliset logiikat organisaatiot ylittäviksi toimintamalleiksi, joissa ihmiset suorittavat aineellisen elämänsä ajassa ja tilassa sekä symbolisiksi järjestelmiksi, joiden kautta he luokittelevat kyseisen toiminnan ja antavat niille merkityksiä. Institutionaaliset logiikat näyttäytyvät arvostusten kielioppina. Samoin kuin on olemassa kielen järjestelmää kuvaava sääntöjen joukko, joka voidaan kerätä kielen säännönmukaisuuksien pohjalta, hybridihallinnan järjestelmässä voidaan havaita säännönmukaisuuksia institutionaalisten toimijoiden (esim. julkiset, yritys- ja järjestötoimijat), institutionaalisten objektien (esim. palvelutuotanto, lääkinnälliset laitteet, arviointi, instituutit), toimijoiden ja objektien muodostamien käytäntöjen ja hyvänä pidettävien (esim. markkina-arvo, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus) asioiden välillä.

Tämä voi näkyä sosiaali- ja terveydenhuollossa, kun käytäntöjä halutaan muuttaa institutionaalisia objekteja tai toimijoita muuttamalla. Esimerkiksi yrityksen, julkisen toimijan tai järjestötoimijan tuottaessa terveyspalveluja käytännöt eroavat. Samoin muuttamalla jotain institutionaalista objektia, esimerkiksi arviointijärjestelmää, toimintoperusteisesta arvoperusteiseksi, muutetaan terveydenhuollon käytän-

töjä. Kuten kieliopissa sanojen merkitykset riippuvat niiden normatiivisista, asiayhteydestä riippuvista käyttötarkoituksista, myös erilaisilla institutionaalisilla objekteilla tai toimijoilla on erilaisia merkityksiä sen mukaan, miten hyvänä pidettävät asiat heidän substanssissaan määrittyvät. Esimerkiksi julkisen palvelutuotannon merkitys on julkisen palvelulogiikan omaksuneille toimijoille erilainen kuin markkinalogiikan omaksuneille toimijoille.

Thornton, Ocasio ja Lounsbury (2012) kritisoivat edellä kuvattua institutionaalisen logiikan näkökulmaa ja toivat yksilö- ja organisaatiotason tarkastelua institutionaalisen logiikan tutkimuksiin sekä etäännyttivät käsitettä sen materiaalisista rakenteista. He lisäsivät yhteisön, yritykset ja profession Friedlandin ja Alfordin (1991) edellä lueteltujen logiikkojen pääluokkiin sekä luopuivat demokratia-logiikasta. Heidän toimijuutta korostava näkökulmansa tekee käsitteestä dynaamisemman tarjoamalla toimijoille mahdollisuuksia sosiaalisesti rakentaa ja rekonstruoida logiikkaa heidän etujaan heijastavilla tavoilla. Vaikka olisikin sisäistänyt tietyn institutionaalisen logiikan, on toimija samalla ainakin osittain riippumaton siitä (vrt. Battilana ja Dorado 2010; Greenwood ja Suddaby 2006). Pääpaino siirtyi kognitioon ja käyttäytymiseen, siihen miten ne muokkaavat toiminnan konteksteja (vrt Steele 2021) sekä hermeneuttisempiin tutkimusasetelmiin subjektiivisten tai fenomenologisten merkitysten paljastamiseksi (Lounsbury ym. 2021).

Kun Haveman ja Gualtieri (2017) selkeyttivät institutionaalisten logiikkojen käsitettä analysoidessaan Yhdysvalloissa ja Euroopassa vuosina 1990–2015 julkaistuja sosiologian ja hallintotieteen tutkimusartikkeleita, suurin osa tutkimuksista perustui tähän kognitiivisuutta painottavaan näkökulmaan. Tämä näkyy heidän kehittämässään määritelmässä, jossa institutionaaliset logiikat ovat kulttuurielementtien (arvot, uskomukset ja normatiiviset odotukset) järjestelmiä, joiden avulla ihmiset, ryhmät ja organisaatiot ymmärtävät ja arvioivat jokapäiväistä toimintaansa ja organisoivat sitä ajassa ja tilassa. Institutionaalinen logiikka nähdään kognitiivisena sosiaalisesti rakentuneena skeemana, joka sisältää yhteisiä käsityksiä ja (esitietoisia, alitajuntaisia tai tietoisia) rationalisointeja. Logiikat eivät heidän mukaansa ole materiaalisissa rakenteissa, organisaatiorakenteissa, käytännöissä tai politiikoissa, eivätkä rituaaleissa tai rooleissa. Nämä materiaaliset ilmenemismuodot ovat pikemmin logiikkojen seurausta ja niiden kautta logiikkoja voidaan empiirisesti havaita ja tutkia. Institutionaaliset logiikat rakennetaan yhteistyössä, ja niitä vahvistetaan ja ne säilytetään yksilöiden, organisaatioiden ja instituutioiden vuorovaikutuksessa.

Nämä kaksi keskeistä institutionaalisten logiikkojen näkökulmaa tarjoavat erilaiset silmälasit tarkastella tämän tutkimuksen kohteena olevaa innovaatioekosysteemiä. Onko innovaatioekosysteemi logiikkatarkastelussa olemassa fyysisissä rakenteissa – institutionaalisissa objekteissa – vai ainoastaan sosiaalisena konstruktiona ihmisten mielissä? Ovatko innovaatioekosysteemin institutionaalisissa logiikoissa ilmenevät arvostukset konkreettisiin elementteihin sidottuina kohtuullisen pysyviä vai toimijoiden kognitioihin sidottuina muutosalttiimpia? Tässä tutkimuksessa ei

oteta kantaa näiden kahden näkökulman keskinäiseen paremmuuteen, vaan hyödynnetään molempia innovaatioekosysteemin empirian ja teorian tarkastelussa.

Tutkimuskohde, aineisto ja metodologia

Tutkimuksen empiirisenä kohteena on Pirkanmaan innovaatioekosysteemi, jonka rakenteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuivat Kehys-hankkeen (esitelty kirjan johdantoluvussa) myötä Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen kaupunki, Sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos ja Suomen Yliopistokiinteistöt Oy. Lisäksi toiminnassa oli mukana alueen kuntia, yrityksiä ja järjestöjä. Tässä tutkimuksessa innovaatioekosysteemiä tarkastellaan institutionaalisten logiikkojen järjestelmänä. Tutkimuksen aineistossa kuvatussa innovaatioekosysteemissä toimii sekä julkisessa että yksityisessä omistuksessa olevia toimijoita: alueen yliopistollinen sairaala, kuntien sosiaali- ja terveyspalveluiden julkiset ja yksityiset tuottajat, korkeakouluyhteisö (yliopisto ja ammattikorkeakoulu), sosiaalialan osaamiskeskus, alueen elinkeinoyhtiö, yrityksiä ja järjestöjä.

Tutkimuksen aineisto koostuu sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin toimijoiden ekosysteemin toimintaa, tavoitteita, mittaamista ja johtamista kartoittavista puolistrukturoiduista haastatteluista (n=14), ekosysteemin toimijoiden kokemuksia kartoittaneesta kyselytutkimuksista (n=23), kuntien sotealan lähi- ja keskijohdon hoitopolkujen implementointiin liittyneistä haastatteluista (n=6), ekosysteemin viestinnän kehittämiseen tehdyistä haastatteluista (n=7), hankkeen projektiryhmän muistioista liitemateriaaleineen (n=60) sekä hankehakemuksesta. Haastattelut kattoivat julkisia, yksityisiä ja järjestötoimijoita. Haastateltavat ovat erilaisissa johto- ja asiantuntijarooleissa ja vaikuttavat näin ollen merkittävästi organisaatioidensa rooliin sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemissä. Haastatteluaineisto on litteroitu, ja kokonaisuudessaan se kattaa 476 sivua: ekosysteemihaastattelut 334 sivua, kuntien sotealan lähi- ja keskijohdon haastattelut 131 sivua sekä viestinnän haastattelujen muistiinpanot 11 sivua, jossa aineistoa ei nauhoitettu eikä litteroitu. Tutkimuksessa empiiristä aineistoa ja tutkimuskirjallisuutta tarkastellaan kahden keskeisen institutionaalisen logiikan näkökulman kautta: eri toimijoiden erilaisten logiikkojen materiaalisina ilmenemismuotoina sekä toimijoiden kognition tasolla muodostettujen erilaisten logiikkojen sosiaalisesti konstruoituna yhteenliittymänä.

Reay ja Jones (2016) määrittelivät kolme tapaa tunnistaa institutionaalisia logiikkoja laadullisesta datasta: dedusointi, indusointi ja yhteensovittaminen. Tässä tutkimuksessa käytimme indusoivaa interpretivististä analyysiä, jossa lähtökohtana on tutkimuksen aineistodata (haastattelut ja muistiot). Tässä tutkimusmetodissa tutkijat eivät muunna tekstiä numeroiksi, joita voidaan käsitellä muuttujina. Metodi ei myöskään vaadi ulkoisesti johdettuja kehyksiä ja testaa sopivuutta. Sen sijaan tutkijat vangitsevat logiikat näyttämällä niin paljon raakadataa (haastattelu- ja muistiolainauk-

set) kuin pystyvät yhteen tai useampaan logiikkaan liittyen. Analysoimme käytettyä haastatteludataa ja muistiomateriaalia kahdella tavalla. Aluksi koodasimme haastattelulitterointien ja muistioiden sisällön systemaattisesti induktiivista analyysiä varten, jotta voimme tunnistaa toistuvia teemoja. Lisäksi poimimme aineistosta suoria lainauksia, joiden avulla kuvasimme innovaatioekosysteemissä ilmentyvää institutionaalista monimuotoisuutta institutionaalisten logiikkojen kautta. Analyysin aikana empiiristä aineistoa tarkasteltiin tarkoituksena tunnistaa erilaisia institutionaalisia logiikoita ja niiden keskinäissuhteita. Empiirisen ja teoreettisen aineiston vuorottelulla pyrittiin luomaan uusia ja täydentäviä näkemyksiä (vrt. Yin 2009; Orton 1997).

Innovaatioekosysteemi institutionaalisten logiikkojen järjestelmänä

Hybridimuotoiset institutionaaliset logiikat sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemissä

Innovaatioekosysteemissä voidaan tunnistaa erilaisia institutionaalisia logiikoita. Tämä näkemys pohjautuu sekä empiirisen tutkimusaineiston analyysiin että aiempaan institutionaalisia logiikkoja koskevaan tutkimusperinteeseen (mm. Allen 2014; Powell & Castelli 2017; Beedholm & Frederiksen 2019; Laihonen & Kokko 2020; Kokko & Laihonen 2021; Kokko & Kork 2021). Millaisia institutionaalisia logiikoita sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemissä sitten ilmenee? Kokonaisuuden jäsentämiseksi olemme hyödyntäneet aiempaa tutkimuskirjallisuutta yhdessä empiirisen aineiston kanssa. Tulkintamme perusteella innovaatioekosysteemissä voidaan tunnistaa seuraavat institutionaaliset logiikat: julkisen sektorin logiikka, markkinalogiikka, kansalaisyhteiskunnan logiikka, valtiologiikka, professionaalinen logiikka, manageriaalinen logiikka, palvelulogiikka, terveydenhuollon logiikka, sosiaalipalveluiden logiikka, lääketieteen logiikka, hoitotyön logiikka, sairauksien parantamisen logiikka, terveyden edistämisen logiikka, tutkimuksen logiikka ja innovaatiologiikka (ks. Taulukko 1).

Taulukko 1. Sotealan innovaatioekosysteemissä ilmeneviä institutionaalisia logiikoita		
Institutionaalinen logiikka	Miten logiikka näyttäytyy aiemmassa tutkimuksessa?	Miten logiikka näyttäytyy aineistossa?
Julkisen sektorin logiikka	Vickers ym. 2017; Væggemose ym. 2017; Sønderskov & Rønning 2021.	”arvoa julkisten palveluiden kautta”
Markkinalogiikka	Friedland & Alford 1991; Thornton, Ocasio ja Lounsbury 2012; Kallio ym, 2021.	”yhteiskunta on markkinapaikka, jossa asiakas saa valita”
Kansalaisyhteiskunnan logiikka	Vickers ym. 2017; Væggemose ym. 2017; Furusten & Alexius, 2019.	”sosiaalista hyvinvointia yhteiseksi hyväksi”
Valtiologiikka	Friedland & Alford 1991; Thornton ym. 2012; Faik ym. 2020.	”kansallista etua byrokratian keinoin”
Professionaalinen logiikka	Thornton, Ocasio ja Lounsbury, 2012; Ulfsdotter Eriksson ym. 2017; Kallio ym. 2021.	”arvoa ammatillisesta osaamisesta”
Manageriaalinen logiikka	Kristiansen ym. 2016; Ulfsdotter Eriksson ym. 2017; Andersson & Liff 2018; ten Dam & Waardenburg 2020.	”tehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta liikkeenjohdollisin menetelmin”
Palvelulogiikka	Grönroos 2011; Vargo & Lusch 2016, ten Dam & Waardenburg 2020.	”asiakas ensin”
Terveydenhuollon logiikka	Dunn & Jones 2010; Miller & French 2016; Diab 2021.	”hyvinvointia terveyspalveluiden kautta”
Sosiaalipalveluiden logiikka	Moralee & Bailey 2020; Warther 2018; Lamotte 2019.	”hyvinvointia sosiaalipalveluiden kautta”
Lääketieteen logiikka	Andersson & Liff 2018; Berggren & Karabag 2019; Dokko ym. 2019.	”hyvinvointia lääketieteen näyttöön perustuvilla menetelmillä”
Hoitotyön logiikka	Riiskjær 2014; Björk & Eriksson 2018; Øygarden 2020.	”hyvinvointia hoitotieteen näyttöön perustuvilla menetelmillä”
Sairauksien parantamisen logiikka	Torjesen ym. 2016; Øygarden ym. 2019. Greco 2021.	”hyvinvointia sairauksia parantamalla”
Terveyden edistämisen logiikka	Bjørnstad & Steen-Johnsen 2012; Khotsing 2020.	”hyvinvointia terveyttä edistämällä”
Tutkimuksen logiikka	Bunduchi 2017; Conrath-Hargreaves & Wüstemann 2019; Vakkuri & Johanson 2020b.	”uutta tietoa akateemisen tutkimuksen keinoin”
Innovaatiologiikka	Miller & French 2016; Gong 2016; Diehl 2019.	”uutta luomalla parempaa käytäntöä”

Tällainen institutionaalisten logiikkojen kirjo ei aina aiheuta institutionaalisia jännitteitä ja haasteita ekosysteemille tai sen organisaatioille, mutta ne voivat kuitenkin muotoilla niiden rakenteita ja käytäntöjä (Schildt & Perkmann 2016; Pallas ym. 2016; Grinevich ym. 2019). Tämä voi tapahtua esimerkiksi mukautumalla hallitsevaan logiikkaan tai rinnakkaisten institutionaalisten logiikkojen muodossa, jolloin toimijoita ei pakoteta identifioitumaan yhteen institutionaaliseen logiikkaan (Mair ym. 2015). Ekosysteemi ja sen organisaatiot voivat siis pyrkiä vastaamaan institutionaa-

liseen monimutkaisuuteen kahdella päästrategialla: monimutkaisuutta vähentävillä strategioilla, joilla pyritään ratkaisemaan monimutkaisuutta esimerkiksi erottamalla vaihtoehtoiset logiikat ja niitä toteuttavien ihmisten käytännöt, tai absorboivilla strategioilla, jolloin esimerkiksi logiikkojen valikoivalla yhteen kytkennällä saadaan laajempia resursseja ja moninaisempia näkökulmia yhteisten haasteiden ratkaisemiseksi (Grinevich ym. 2019).

Institutionaalisten logiikkojen tunnistaminen auttaa ymmärtämään innovaatioekosysteemin institutionaalisen moninaisuuden kirjoa, sitä logiikoiden variaatiota, joka ohjaa ekosysteemissä toimivia yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita. Tämä ymmärrys on tärkeä jokaiselle Innovaatioekosysteemissä mukana olevalle, mutta erityisesti ekosysteemin johtamisesta ja hallinnasta vastaaville organisaatioille ja niiden johtohenkilöille, jotka usein ovat vastuussa myös sotepalveluiden järjestämisestä.

Institutionaalisten logiikoiden lisäksi on myös tärkeä tunnistaa logiikoiden keskinäissuhteiden vaikutus innovaatioekosysteemin hallinnassa. Tässä hyödynnämme aiemman tutkimuksen ajatuksia logiikkapareista (mm. Caronna 2010; Baroody & Hansen 2012). Thorntonin ja Ocasion (2008) mukaan ristiriidassa olevien logiikoiden tyyppiparien rakentaminen on hyödyllistä logiikkojen teoreettisen ymmärtämisen kannalta, vaikkakin se tarkoittaa usein logiikkojen ominaisuuksien yksinkertaistamista. Ekosysteemin institutionaalisten logiikkojen kaikkien keskinäissuhteiden tutkiminen olisi varmasti hyödyllistä (vrt. Battilana ym. 2017; Besharov & Smith 2014), koska silloin mahdollisuus eroihin logiikoiden prioriteettijärjestyksissä on suurempi kuin dualistisissa yhteyksissä (Mitzinneck & Besharov 2019, 16). Käytännön syistä tässä tutkimuksessa logiikkojen keskinäissuhteita tarkastellaan pareina. Tällaisia logiikkapareja on käytetty aiemmassa tutkimuksessa (Funatsu & Sugiyama 2017; Funatsu 2018; Gadolin 2018; Furusten & Alexius 2019; Jutterström 2019; Kallio ym. 2021; Zhang 2021). Näitä logiikkapareja oli löydettävissä myös aineistosta – joko konfliktissa keskenään tai samansuuntaisesti toimivina. Tulkitsemme niitä sekä mahdollisuuksina luoda uusia ja innovatiivisia toimintamalleja sellaisten institutionaalisten logiikoiden pohjalta, jotka usein ajatellaan toisilleen vastakkaisiksi ja poissulkeviksi, että hallinnan, johtamisen ja tilivelvollisuuden ongelmina, joissa logiikoiden välinen konflikti aiheuttaa erityistä monimutkaisuutta. Innovaatioekosysteemin kannalta ”hyvän tekemisen” edellytyksiä on mahdollista arvioida kummastakin näkökulmasta. Logiikkaparien tarkastelu tarjoaa tähän riittävän yksinkertaisen metodisen tavan (Caronna 2010; Baroody, A.J., & Hansen, S.W. 2012). Koska tarkastelumme on tietoisesti yleisellä tasolla ja haluamme varmistaa haastateltavien anonymiteetin, käytämme sitaattiemme lähteissä muotoiluja ”julkinen toimija”, ”yritystoimija” ja ”järjestötoimija”.

Julkisen sektorin logiikka ja markkinalogiikka

Ensimmäisenä institutionaalisten logiikkojen parina tarkastellaan *julkisen sektorin logiikkaa* ja *markkinalogiikkaa* (vrt. demokratia- tai valtiologiikkojen käsitteet, Friedland & Alford 1991). Sosiaali- ja terveyspalveluiden osalta julkisen sektorin lo-

giikka liittyy hyvinvointivaltion perusarvoihin, eli siihen että kansalaiset voivat elää vallitsevien yhteiskuntastandardien mukaan (Marshall 1950), ja viranomaiset kontrolloivat sitä ”kuka saa mitä, milloin ja miten” (Lasswell 1988). Julkisten palveluiden tarjonta muodostaa yhteyden valtion ja kansalaisten välille ja pyrkii varmistamaan sen, että kansalaisia kohdellaan tasa-arvoisesti yksityiskohtaisten sääntöjen ja universaaleiden periaatteiden mukaan (Weber 1978). Julkisen sektorin logiikassa palveluja kehitettäessä ja uusia innovoitaessa pohditaan julkisen sektorin perusteita, ja palvelujen käyttäjiä tarkastellaan kollektiivisina kansalaisina eikä yksilöinä (Sønderskov & Rønning 2021)

Julkisen sektorin logiikan avainpiirre on sosiaalinen oikeudenmukaisuus, joka oli vahvasti näkyvissä myös aineistossa. Aineistossa korostui palveluiden tasa-arvon, tasalaatuisuuden ja saavutettavuuden tärkeys. Ekosysteemissä julkisen sektorin logiikka näkyy keskittymisenä perustutkimukseen ja abstraktimpien ongelmiin ratkaisemiseen (vrt Sauermann & Stephan 2012) sekä halussa käyttää teknologiaa yhteiskunnallisen hyödyn saavuttamiseen. Aineistossa julkisen sektorin logiikka ilmeni korostetusti julkisen sektorin toimijoiden vastauksissa, mutta sitä oli jonkin verran nähtävissä myös yritysedustajien ja järjestöedustajien vastauksissa.

> …varmistaa perusoikeuksien toteutumisen, ne pelkää aina, että jos joku saa jotain, niin toinen, se ei ole tasa-arvoista. Nää on näitä isoja kysymyksiä, et miten rakennetaan sit semmonen tasa-arvo. Että kaikki toteutuu tasa-arvoisesti, ei tarkoita, että kaikkien palvelut on samanlaisia, vaan vastataan tarpeisiinsa… keskeiset teesithän oli, että yhdenvertaiset palvelut koko maahan. Sehän konkreettisesti tarkoittaa sitä, että pitää ottaa huomioon mikä se palveluntarve on ja sehän vaihtelee joka puolella– (Julkinen toimija)

> Tietysti varmaan tuossakin on se hyvä kysymys, että puhutaanko me nyt niinku lakisääteisestä sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisesta tässä sote-ekosysteemissä. Että tokihan se sillon varmasti rakentuu niistä julkisista toimijoista ja sitten palveluntuottajista, mahdollisesti sitten niistä toimijoista, jotka kehittää sitä kokonaisuutta- (Julkinen toimija)

Markkinalogiikassa yhteiskunta nähdään *markkinapaikkana* (Friedland & Alford 1991), jossa kustannustehokkaita ja korkealaatuisia palveluja voidaan parhaiten tuottaa markkinoilla, joilla yksityiset palveluntarjoajat *kilpailevat* mahdollisimman vapaasti keskenään ja toisinaan myös voittoa tavoittelemattomien ja julkisten palveluntarjoajien kanssa (Beedholm & Frederiksen 2019). Palveluiden käyttäjät nähdään kuluttajina, joilla on valintoihinsa perustuvaa valtaa säädellä tavaroiden ja palvelujen laatua ja tarjontaa (Smith 1976). Markkinalogiikassa pyritään kasvavaan kannattavuuteen (Thornton, Ocasio ja Lounsbury 2012). Tavoitteena on tuottaa taloudellista hyötyä eri sidosryhmille, ja toiminnalle ominaista on operoida palveluiden kysynnän, tarjonnan, hinnoittelun, suorituskyvyn mittaamisen, erilaisten kannusteiden,

tuottavuuden ja vaikuttavuuden sekä asiakastyytyväisyyden kautta (Reay & Hinings 2009; Harris & Holt 2013). Aineistossa markkinalogiikka oli nähtävissä niin yritys-, järjestö- kuin julkisen sektorin toimijoilla, mutta korostuneesti logiikka ilmeni yritystoimijoiden vastauksissa.

> kyllä siinä on sitten taas niinku oikeasti tarvetta sitten sille tuottavuuskehityksellekin, jolloin sitten tämmöinen ekosysteemi vois olla se kirittäjä sitten siinä, et miten se julkinen sektori saa sitten omat prosessinsa ja toimintamallinsa sitten viritettyä siten, että siellä saadaan niinku vaikuttavia ja laadukkaita ja kustannuksiltaan niinku fiksuja ratkaisuja tuotettua. – (Yritystoimija)

> Kyllähän se nimenomaan se laatuvaikuttavuus ja tuottavuus sieltä pystyttäis paljon paremmin ulosmittaamaan ja sittenhän ne siitä sitten heijastuu koko yhteiskuntaan et jos mietitään meidän kustannuspaineita, et miten saadaan meidän sote-menot katettua niin kyllähän sekin, et oikeasti fiksu kehittäminen niin auttais siinä, et me saatais kustannusten kasvun hillitseminen tapahtumaan tota kautta. –(Yritystoimija)

> Vaikuttavuusnäkökulma on merkittävä ja siinä on järjestöillä paljon annettavaa. Järjestöt ovat tottuneet mittamaan vaikuttavuutta ja siitä on kertynyt osaamista: mistä oikeasti on hyötyä? Hyvinvointihyödyn esiin saaminen, tuloksellisuus –(Järjestötoimija)

Kansalaisyhteiskunnan logiikka ja valtiologiikka

Toisena logiikkaparina tarkastellaan *kansalaisyhteiskunnan logiikkaa ja valtiologiikkaa*. Kansalaisyhteiskunnan logiikka ilmenee sosiaalisten tavoitteiden painotuksena, joilla pyritään täyttämään yhteisöjen sosiaaliset ja taloudelliset osallistumistarpeet (Roy ym. 2013). Logiikka korostaa sosiaalista arvoa ja holistista lähestymistapaa suhteessa yhteistyökäytäntöihin ja yhteistyötä muiden palveluntarjoajien kanssa. Kansalaisyhteiskunnan logiikassa on sosiaalinen ja yhteisöllinen eetos, joka painottaa kansalaisten ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä kaikilla tasoilla. Logiikka ilmenee myös henkilöstöresurssien käytössä; vapaaehtoisia hyödynnetään usein palvelujen tarjoamisessa, niitä täydentämässä. Logiikka tähdentää henkilöstön ja käyttäjäyhteisöjen demokraattista osallistumista ja kansalaisyhteiskunnan vaikutusmahdollisuuksia (Vickers ym. 2017). Kansalaisyhteiskunnan logiikka on käsitteenä lähellä Thornton ym. (2012) määrittelemää *yhteisölogiikkaa*, joka perustuu hyvinvointikapitalismiin ja keskittyy yhteisön hyvinvoinnin lisäämiseen omaksumalla demokraattista osallistumista lisääviä käytäntöjä. Aineistossa oli vain vähän järjestöjen edustajien aineistoja, mutta kansalaisyhteiskunnan logiikka oli selkeästi näkyvillä niin heillä kuin muilla toimijoilla. Kansalaisyhteiskunnan logiikkaa lähestyttiin

usein järjestöyhteistyöverkostojen, kokemusasiantuntijuuden ja vapaaehtoistyön kautta. Myös aktiivisen kansalaisuuden ja erilaisen kansalaisyhteiskunnan aktivismin teemat nousivat aineistossa esille.

> Mielenterveysomaiset ovat moniuloitteinen joukko ja esimerkiksi ikähaitari on suuri. Tavoitteena on, että omaiset otettaisiin nykyistä paremmin huomioon julkisissa palveluissa monella tavalla. Tässä asiassa kansalaisvaikuttaminen ei toteudu. Kumppaneita tarvitaan, koska muuten tavoitteisiin ei päästä. Kumppaneita myös yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta.– (Järjestötoimija)

> ja kuinka taas me halutaan tehdä se kansalaiskeskeisesti, mitkä tekijät on potilaalle tärkeitä just siin valinnanvarassa ja kaikkee muuta– (Yritystoimija)

> Monenlaisia juttuja lähteny liikkeelle siitä kansalaisaktiivisuudesta, joka on joidenki tyyppien ideoima ja muut lähtee mukaan ja sitte yhtäkkiä syntyy kansalaisaktivismia, joka saa juttuja tapahtuun– (Julkinen TKI-toimija)

Kansalaisyhteiskunnan logiikka painottaa siis organisaatioiden autonomiaa ja julkisyhteisöjen voimaannuttamista, kun taas *valtiologiikka* keskittyy poliittiseen ohjaukseen ja valvontaan. Valtiologiikka on lähellä aiemmin kuvattua julkisen sektorin logiikkaa, mutta painottaa erityisesti kansallisten etujen hallintaa. Valtiologiikka nojaa kansallisiin kansalaisuusnormeihin, noudattaa yleistä yhteisön edun strategiaa ja johtaa auktoriteettinsa byrokraattisesta ylivallasta (Thornton ym., 2012). Valtiologiikka ohjaa sidosryhmien huomion siihen, miten tekniikkaa voidaan käyttää valtion instituutioiden toimintojen kehittämiseen ja laajentamiseen (Davidson & Chismar 2007; Faik ym. 2020). Aineistossa eri taustoista tulevat toimijat perustelivat erilaisia innovaatioita ja etäteknologioiden käyttöönoton merkitystä kansallisella edulla ja kansallisten järjestelmien kestävyydellä. Lisäksi haettiin synergiaa valtiologiikan ja kansalaisyhteiskunnan logiikan välillä laajan yhteiskunnallisen hyvän ja sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

> Mutta niinku lähtökohtaisesti meidän niinku maa on niin pieni ja meillä on niin vähän euroja, että se kehittäminen kannattais koko ajan kattoo siinä niinku kansallisesta vinkkelistä, eikä niinku tehdä vaan hirveän pieniä ratkaisuja– (Yritystoimija)

> ett me ajetaan vain Pirkanmaan etua tai vain Tampereen etua tai vain niinkun nähdään tämmösiä nurkkakuntaisia ratkasuita. Kyllähän meidän pitää valtakunnallisesti ja kansallisesti tästä ajatella. Totta kai me ajatellaan– (Julkinen toimija)

> Et minkälainen teknologiaintegraattori siihen sitten tarvitaan väliin joka pystyy sitä koko teknologiaa niinku ekosysteemiä hyödyntämään et se saataisiin Suomeenkin vähän optimaalisemmin tuotettua erilaisia ratkaisuja– (Yritystoimija)

Professionaalinen logiikka ja manageriaalinen logiikka

Kolmantena logiikkaparina on *professionaalinen logiikka ja manageriaalinen logiikka*. Professionaalisen logiikan ensisijainen legitimiteetin lähde on ammattilaisten asiantuntemus (Blomgren & Waks 2015; Andersson & Liff 2018), jota pyritään edistämään sosiaali- ja terveysalan koulutuksella, vertaisarvioinneilla ja kliinisillä ohjeistoilla (Van de Bovenkamp ym. 2017) potilaiden hyvän hoidon määrittämiseksi (Reay ja Hinings 2009). Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten professionaalinen logiikka kuvaa heidän sisäistä motivaatiotaan hoitaa potilasta parhaalla mahdollisella tavalla (Byrkjeflot & Kragh Jespersen 2014). Ammattilaiset ovat vastuussa siitä, että he tekevät oikeita yksittäisiin potilaisiinsa liittyviä päätöksiä. Asiantuntemuksen narratiivia hallitsee vahva keskittyminen asiantuntemukseen, sote-alan kysymyksiin, koulutukseen ja potilaisiin liittyviin yksityiskohtiin. Perinteisesti sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilogiikan on nähty olevan lähempänä julkisen sektorin kuin yksityisen sektorin eli yritysten markkinalogiikkaa tai järjestöjen kansalaisyhteiskunnan logiikkaa.

> Ja kyllä se semmosta vanhaa professiorajojen murtamista, mikä tulee oleen ehkä tän ekosysteemin suurin haaste. Sosiaali ja terveys ja sitten vielä siellä sisällä olevien ammattiryhmien näkökulma ja mikä se on se oma osuus siinä. Ja nää professiot on aika pitkälle niinku määritelly tätä soten ekosysteemiä.– (Julkinen toimija, johtaja)

> Niin 2020-luvulla mä viel sain tämmösen kommentin, ni kyllä nää aika hitaasti niinku kehittyy nää kulttuurimuutokset, että miltä taustoilta voidaan johtaa ja voiko sairaanhoitopiiriä johtaa diplomi-insinööri.– (Julkinen toimija, johtaja)

Manageriaalisessa logiikassa oleellista on keskittyminen organisaatioon, suorituskykyyn, jatkuvaan parantamiseen ja terveydenhuollon laatuun (ten Dam & Waardenburg, 2020; vrt yhtiölogiikan käsitteestä esim. Berente & Yoo 2012; Butler 2011; Faik ym. 2020). Sosiaali- ja terveydenhuollossa on omaksuttu viime vuosikymmeninä monia liiketoiminnasta lähtöisin olevia toimintaperiaatteita, jotka on otettu käyttöön sote-toiminnan ja -organisaatioiden organisoitumisessa (Reay ja Hinings 2009), erityisesti johtamiskäytäntöjen osalta. Mukaan on tullut suorituskyvyn hallintatyökaluja, prosessin hallintaa ja kustannusten hillinnän menetelmiä (Bode, Lange ja Märker 2016) sekä mittareita ja työkaluja organisaation tehokkuuden parantamisek-

si (McGivern ym. 2015). Lisääntynyt sääntely on tuonut mukanaan terveydenhuollon laadun valvonnan ja läpinäkyvyyden (Van de Bovenkamp ym. 2017). Manageriaalinen logiikka ilmeni aineistoissa niissä tulkinnoissa, joissa organisaatioiden tavoitteiden tehokkaamman saavuttamisen koettiin olevan konfliktissa professionaalisen logiikan aiheuttamien muutosjäykkyyksien kanssa.

> Me ollaan niin jähmettyneitä nykyisin omiin neliöihin, tiloihin ja tapaan tehdä arkista työtä ja se on niin kun aika paljon professiovetoista, mutta niin kun tommoset ratkaisut kun me saatais ne professiot mukaan myöskin innovoimaan niitä ja saatais vähän palkittuakin jopa, niin mä luulen et me saadaan ihan uus kone käynnistymään– (Julkinen toimija, johtaja)

> [pitää] määrittää ne tavoitteet mitä pitää ratkaista. Et onko se sitten kustannuskehitystä tai onko se sitten laadun parantaminen tai vaikuttavuus tai jotkut tietyt palvelualueet.. Mut he määrittäis ne tavoitteet mitä sillä pitäisi saada aikaiseksi.. Et kun ongelma on ratkaistu niin sitten sieltä pitäis sitten johtaa niitä, sitten et sinne itse, et se muutos sitten siellä läpi eri organisaatioiden– (Yritystoimija)

Tutkimuskirjallisuudessa kuvataan tämän logiikkaparin ristiriitaa erityisesti tilanteissa, joissa yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjä sovelletaan julkisen terveydenhuollon organisaatioihin (mm. Croft ym. 2015; Noordegraaf & van der Meulen 2008). Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisilla on vahva autonomia ja osaaminen. Tämän vuoksi ne ovat keskeisiä sidosryhmiä esimerkiksi uusien käytäntöjen soveltamisessa tai vastustamisessa. Toisaalta jos ammattilaiset ajattelevat, että organisaation manageriaalinen logiikka uhkaa heidän professionaalista logiikkaansa, esimerkiksi sen arvoja ja käytäntöjä, he todennäköisesti vastustavat johdon ajamia muutoksia (Noordegraaf & van der Meulen 2008) ja esimerkiksi vaikuttavuuden lisäämiseksi tarvittavia muutoksia on vaikea toteuttaa. Ristivetoa aiheutuu myös siitä, että sotealan ammatit menettävät valtaansa organisaatioiden johdolta tulevan paineen ja asiakkaiden kohonneiden vaatimusten vuoksi (Noordegraaf 2007). Croft ym. (2015) osoittivat, että organisaatiotavoitteet ja professionaaliset arvot ovat usein hankauksessa, ja ammattilaiset ovat työssään ristiriitatilanteessa sen suhteen mitä logiikkaa toiminnassaan noudattaa (Bode ym. 2017). Konfliktit voivat johtaa vähäiseen työtyytyväisyyteen ja alhaiseen työorganisaation tavoitteisiin sitoutumiseen (Kippist & Fitzgerald 2009). Lisäksi konfliktit voivat heikentää suorituksen laatua ja johtaa ammattilaisten korkeaan vaihtuvuuteen (Schafer ym. 2002). Nämä asiat ovat nähtävissä myös tutkimusaineistoissa.

> Aina niinku alkuun ja muutoksiin ja tämmösiin liittyy sit semmosia niinku omia haasteita. Että sitten, jos lähtötilanne on kovinkin eri, mitä kohti pitäis suunnata, ni siinä tulee tämmösiä työyhteisöjen tietynlaisia muutosvasta-

rintaa ja tämmösiä niinkun että pidetään ihan epärealistisena ja ei lähdetä mukaan muutokseen ja sitten on ja on sairaslomia ja näin poispäin.– (Julkinen toimija, johtaja)

Just tää psykologit ja kuraattorit, että tarvitaanko me kuinka paljon niitä sitten, jos meillä oliskin koulussa jotain muita. Että me mennään aika pitkälle myös siihen professioon, että meillä täytyy olla sen ja tän ja ton nimistä auttajaa. Ja nyt mä niinku havainnu, että lopulta meillä on niinku lastenpsykiatri on jo lopulta se, mikä pystyy vaan hoitaan asioita ja kyllä se on väärä kehitys. Kyllä jotain täytyy muuta tehdä.– (Julkinen toimija, johtaja)

Professionaalisen ja manageriaalisen logiikkaparin rinnalle voidaan ajatella *näyttöön perustuvien käytäntöjen ja laadun parantamisen logiikkapari* (mm. Allen 2014; Dokko ym. 2019) sekä erityisesti manageriaalisen logiikan alalogiikkaparina *palveluiden standardoinnin ja räätälöinnin logiikkapari* (mm. Mannion & Exworthy 2017; Greenfield, Eljiz & Butler-Henderson 2018). Palveluiden standardoinnin ja räätälöinnin logiikkaparissa palveluiden standardoinnin logiikka on terveydenhuollon perinteinen logiikka, jonka ytimessä on ajatus kaikkien tasavertaisuudesta silloin kun kaikki saavat samanlaisen palvelun (vrt. myös julkisen sektorin logiikka). Mannion & Exworthy (2017) kuvaavat tällaisen logiikan kääntöpuolta Prokrustesin vuoteena, joka kreikkalaisen mytologian mukaan oli vuode, johon kaikkien matkustajien piti sopia nukkumaan. Jos matkaaja oli sänkyyn liian lyhyt, hänen jalkoihinsa laitettiin alasimet venyttämään hänet vuoteeseen sopivaksi. Jos hän oli taas liian pitkä, hänen jalkojaan lyhennettiin sänkyyn sopivaksi. Tämän logiikan vastinparina on palveluiden räätälöinnin logiikka, jossa ajatuksena on tarjota kaikille juuri heille yksilöllisesti sopiva palvelu. Tämä logiikka on saanut sijaa yksilöllisen lääketieteen (*personalized medicine*) kehittyessä, kun potilaiden ja asiakkaiden omaa vastuuta ja valinnanvapautta korostetaan ja heidän arvonsa, toiveensa ja elämäntapansa otetaan huomioon (Ferlie 2018).

Palvelulogiikka ja terveydenhuollon logiikka

Seuraava logiikkapari, *palvelulogiikka ja terveydenhuollon logiikka*, nostaa esiin logiikkojen eroavuudet asiakkaiden tarpeiden ja arvonluonnin ymmärtämisessä. Tämä logiikkapari esiintyy harvoin sosiaali- ja terveydenhuollon logiikkoja käsittelevissä ja yleensäkin institutionaalisten logiikkojen tutkimuksissa, mutta on ilmiönä tunnistettavissa sosiaali- ja terveydenhuollon käytännön toiminnassa.

Palvelulogiikkaa pidetään markkinalogiikan alatyyppinä (Faik, Barrett & Oborn 2020), joka keskittyy palvelun tuottajan ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen (Grönroos, 2006; FitzPatrick ym. 2015). Se on joukko organisointiperiaatteita, jotka ohjaavat asiakkaiden ja työntekijöiden palvelukokemuksia (Kingman-Brundage ym. 1995). Tämä logiikka korostaa yksittäisten terveydenhuollon palvelujen tuottamisen sijaan asiakkaiden omien arvonluontiprosessien tukemista (Grönroos 2011; Grönroos

& Gummerus 2014; Vargo & Lusch, 2016). Palvelulogiikan näkökulmasta palveluiden käyttäjät nähdään proaktiivisina resurssien integraattoreina ja yhteiskehittäjinä. Tavoitteena on luoda arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelulogiikka on tapa ymmärtää ja kehittää sitä, miten organisaatiot pääsevät lähemmäksi asiakkaidensa (palvelun käyttäjien) tarpeita ja niiden merkitystä arvonluonnin mekanismien ymmärtämisessä.

Terveydenhuollon logiikka perustuu sekä lääketieteen logiikkaan – tieteelliseen tietoon sairauksista – että hoidon logiikkaan, joka perustuu käytännön kliiniseen osaamiseen ja taitoihin, so. tutkimustiedon käyttöönottamiseen, joka muuttaa terveydenhuoltoa vaikuttavammaksi ja paremmaksi (Dunn & Jones 2010; Miller & French 2016). Terveydenhuollon logiikan käsite on lähellä sitä, mitä aiemmin kuvattiin terveydenhuollon professionaalisena logiikkana. Tässäkin logiikan legitimiteetin lähde on terveydenhuollon ammattilaisten asiantuntemus ja erilaiset toimialan ohjeistot potilaiden ja asiakkaiden hyvän hoidon määrittämiseksi. Terveydenhuollon logiikka ei kuitenkaan ole vain professiolähtöinen, vaan siinä tärkeää on myös terveydenhuollon organisaation sitoutuminen paremman hoidon kehittämiseksi. Yhdestä näkökulmasta katsottuna terveydenhuollon logiikka yhdistää professionaalisen logiikan ja manageriaalisen logiikan piirteitä. Logiikan fokuksessa on hoidon laatu, potilasturvallisuus ja julkinen arvo, jota terveydenhuollon toiminnalla voidaan tuottaa.

Palvelulogiikan näkökulmasta palveluiden käyttäjät ovat toimijoita, joilla on resursseja ja kykyä toimia osana palvelua. Palvelulogiikan näkökulma tuo palvelutapahtumaan mukaan asiakkaan mukanaan tuomat resurssit, joihin esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelutuottajilla ei ole pääsyä. (Huan ym. 2020). Logiikka ohjaa mittaamaan hoidon vaikuttavuutta – esimerkiksi potilasasiakkaiden terveyttä tai hyvinvointia – ja potilaan kohdalla palvelun myötä syntynyttä arvoa, esimerkiksi parantunutta arjessa selviämistä ja elämänlaatua. Palvelulogiikan mukaisessa palvelussa potilasasiakkaan resurssit, esimerkiksi hänen käyttämänsä aika tai rahalliset panostukset, ovat tärkeässä roolissa arvoa mitattaessa. Terveydenhuollon logiikassa fokus on terveydenhuollon organisaatioiden toiminnoissa ja siinä, miten niitä voitaisiin kehittää mahdollisimman tehokkaasti potilasasiakkaiden hyväksi, tietoon perustuen ja tietovirtoja hallitsemalla (vrt. Laihonen 2012; Laihonen ym. 2014; Laihonen 2015). Logiikka ohjaa mittaamaan organisaation toiminnan tehokkuutta eli tuottavuutta sekä vaikutuksia asiakkaassa. Arvoperusteinen terveydenhuolto (value based health care, VBHC) on omaksunut piirteitä palvelulogiikasta ja yhdistänyt nämä kaksi logiikkaa. Tutkimusaineistossa on nähtävissä, miten nämä kaksi logiikkaa kulkevat vastakkaisiin suuntiin, mutta monelta osin esitettiin myös näkemyksiä siitä, että olisi hyödyllistä yhdistää nämä kaksi logiikkaa ja hyödyntää siten molempien vahvuuksia. Toisaalta ajatus siitä, miten olemassa olevien logiikkojen vahvuus ja vaikeus muuttavat käytäntöjä, näkyi useassa vastauksessa.

> Ja kyllä muutoksessa aina pitää olla se vahva, varsinkin terveydenhuoltoalalla, niin jotenkin mä nään, että se tutkimusnäyttö ja semmonen peruste

> sille toiminnan muuttamiselle sitäkin kautta, niin se on aika tärkee. – (Julkinen toimija, operatiivinen johtaja)

> sehän voi olla aivan eri asia se näkökulma sillä ihmisellä, joka sitä palvelua miettii ja harkitsee ja tarvitsenko ja… Ja millä periaatteilla ja arvoilla ja ajatuksilla se valitsee sitä palveluansa, niin… Ja mikä sille on merkityksellistä siinä palvelussa, niin sehän on aivan eri näkökulma kun meillä, jotka hyöritään ja pyöritään siinä. Se on meidän arkee se siellä sen palvelun sisällä oleminen – (Julkinen toimija, operatiivinen johtaja)

> Se [asiakasnäkökulman huomioiminen] on kyllä semmonen pysähtymisen paikka miettiä, että mikä on se viisain reitti. Ja tietysti ne hoitajat siellä arjessa ja kentällä on niitä, ketkä käy näitä keskusteluja asiakkaiden kanssa, että miten me saadaan se arvokas tieto sieltä, et se ei jää vaan sinne heidän ja asiakkaiden välille – (Julkinen toimija, operatiivinen johtaja)

Palvelulogiikka laajentuu usein *palvelulähtöisen logiikan* ajatukseen, jossa keskeistä on ekosysteemin toimijoiden yhteinen järjestelmälähtöinen arvonluontiprosessi. Palvelulähtöinen logiikka keskittyy arvon luomiseen kokonaisvaltaisesta näkökulmasta ja havainnollistaa toimijoiden ja resurssien integrointia palvelujärjestelmään (Vargo ja Lusch 2004, 2008). Luschin ja Vargon (2014) mukaan järjestelmätarkastelu mahdollistaa palvelun kuvaamisen kokonaisuutena tilanteissa, joissa kokonaisuutta ei voida ymmärtää sen yksittäisten osien perusteella. Tämäkin logiikkanäkökulma tuo mielenkiintoisen näkökulman tarkastella ekosysteemiä palveluiden tuottajien yhteisenä arvonluontiprosessina, esimerkiksi verkostona tuotetuissa palveluissa (vrt. esimerkiksi Tesoman hyvinvointiallianssi) tai erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon hoitoketjuyhteistyössä.

> ihmisillä on erilaisii tarpeita. Sillä voi olla erikoissairaanhoidon tarvetta ja sillon on turha täällä perusterveydenhuollossa tehdä jotain. Tai jos sillä on sosiaalinen kysymys, se tarvii päihdekuntoutusta, ni se ei auta sitten joku toinen toimenpide. Että tän niinkun ymmärtäminen, että meillä on yhteneväistä se kokonaispäämäärä – (Julkinen toimija)

Kaikkiaan aineistossa näkyy selkeästi julkisen toimijan ja yrityksille rajapintoja ekosysteemiin tarjoavien toimijoiden vaikutus. Hankkeen ydinryhmässä ei ollut mukana kolmannen sektorin toimijoita, mikä näkyy heidän näkökulmiensa vähäisyytenä sekä hankkeen sisällöissä että suunnitelluissa lopputuotoksissa. Hankkeen suunnitelluissa lopputuotoksissa julkisten toimijoiden ja yritysten roolit ovat merkittävimmät vaikuttavien hoito- ja asiakkuuspolkujen kehittämisessä ja rajapinnoissa, jotka tarjoavat yrityksille pääsyn mukaan innovaatioekosysteemiin (Testbed-malli ja Orkestraattorimalli).

Empiirisen analyysin yhteenveto

Taulukossa 2 on koottu yhteen empiirisen analyysin ja aiemman institutionaalisia logiikkoja koskevan tutkimuskirjallisuuden pohjalta aineistosta ilmenneet institutionaalisten logiikkojen parit. Logiikkaparit on kuvattu logiikkojen konfliktien, niiden ratkaisuyritysten ja samansuuntaisuuksien kautta.

Taulukko 2: Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin hybridimuotoiset logiikkaparit

Logiikkaparit: 1. samansuuntaisesti 2. vastakkain 3. ristiriidan ratkaisuyritys

Julkisen sektorin logiikka & markkinalogiikka

1. ”julkisen palvelutuotannon tehostamispyrkimykset markkinamekanismeja hyödyntäen”
2. ”sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja kannattavuuden tavoittelu rajallisin resurssein asettaa ekosysteemin toimijat ristiriitaan keskenään”
3. ”sosiaalinen oikeudenmukaisuus huomioidaan palveluiden ja resurssien tarveperusteisuudella ja kannattavuus segmentoimalla asiakkaat, jotta rajalliset resurssit riittävät pitkällä aikavälillä”

Kansalaisyhteiskunnan logiikka & valtiologiikka

1. ”sosiaalisella eheydellä kansallista hyvinvointia” & ”kansallisilla rakenteilla sosiaalista hyvinvointia”
2. ”potilasjärjestö toimiessaan lakisääteisten palveluiden tuottajina joutuu osin luopumaan identiteetistään ja ydinagendastaan”
3. ”potilasjärjestö edistää omia sosiaalisia tavoitteitansa samalla kun tuottaa kansallisen edun mukaan määriteltyjä lakisääteisiä palveluja”

Professionaalinen & manageriaalinen logiikka

1. ”ammatillisesta osaamisesta paras hyöty tehokkaalla organisoinnilla”
2. ”lääkärijohtaja joutuu esimiestyössään tekemään ratkaisuja, jotka ovat ristiriidassa lääkärialaisten professionaalisen logiikan kanssa”
3. ”lääkärijohtaja hyödyntää professionaalista auktoriteettiaan ja saa alaisenaan toimivat lääkärit toimimaan organisaation manageriaalisten tavoitteiden mukaisesti”.

Palvelulogiikka & terveydenhuollon logiikka

1. ”arvoperusteisella terveydenhuollolla arvoa asiakkaalle”
2. ”terveydenhuollon painopisteen siirtyminen kohti potilaissa tapahtuvia yksilöllisiä muutoksia voi olla ristiriidassa palvelutuotantolähtöisen terveydenhuollon kanssa”
3. ”potilaskeskeiset tyytyväisyys-, tulos- ja kokemusmittarit käyttöön yhdessä terveydenhuollon toiminnan mittareiden kanssa”

Yksittäisten institutionaalisten logiikkojen kirjo (15 erilaista logiikkaa) ilmentää monitoimijaisen innovaatioekosysteemin institutionaalista moninaisuutta ja kerroksellisuutta sekä auttaa ymmärtämään erilaisista institutionaalisista lähtökohdista tulevien toimijoiden käyttäytymisen erilaisuutta. Institutionaalisten logiikkojen kirjo tuo ekosysteemiin erilaisten tulokulmien rikkautta. Esimerkiksi lääketieteen ja hoitotyön logiikat kuvaavat potilaiden hyvinvointiin tähtääviä näyttöön perustuvia menetelmiä lääketieteen ja hoitotieteen näkökulmista. Toisaalta logiikkojen moninaisuus voi olla myös potentiaalisten ristiriitojen lähde. Kun esimerkiksi tutkimuksen logiikassa etsitään uutta tietoa akateemisen tutkimuksen keinoin, joissa uuden tieteellisen tiedon tuottaminen nähdään itsessään arvokkaana (verismi), innovaatiologiikka painottaa uuden tieteellisen tiedon instrumentaalista merkitystä mittaamalla tiedon

arvoa sen kyvyllä aikaansaada parempaa käytäntöä ja taloudellista hyötyä. Hyvän tekemisen ja hyvänä pidettävän fokus on molemmissa erilainen, ja ne voivat joutua ristiriitaan ekosysteemin yhteistyössä.

Tarkastelimme kirjallisuuden pohjalta aineistossa ilmenneitä neljää logiikkaparia, jotka auttavat ymmärtämään sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemiä kahden samanaikaisesti vaikuttavan logiikan suhteena. Nämä voivat olla joko samansuuntaisia tai konfliktissa toistensa kanssa. Kun ne ovat konfliktissa, ekosysteemillä on tarve ja useimmiten myös mahdollisuus luoda konfliktiin ratkaisu. Esimerkiksi kansalaisyhteiskunnan logiikka ja valtiologiikka -parissa kansalaisyhteiskunnan logiikalla toimiva potilasjärjestö, joka toimii lakisääteisten palveluiden tuottajana, joutuu keskittymään ydinagendansa ulkopuolisiin asioihin. Samalla kun potilasjärjestö edistää omia sosiaalisia tavoitteitansa, se tuottaa myös kansallisen edun mukaan määriteltyjä kansallisen hyvinvoinnin edistämiseen tähtääviä lakisääteisiä palveluja. Kansalaisyhteiskunnan logiikan ja valtiologiikan yhdistämisellä voidaan potilasjärjestön tekemän työn kautta saavutetulla sosiaalisella eheydellä edistää myös kansallista hyvinvointia. Toisin päin ajateltuna valtio kykenee luomaan kansallisia rakenteita, kuten lapsilisäjärjestelmän, joka luo sosiaalista hyvinvointia lapsiperheille ja tukevat sosiaalista liikkuvuutta yhteiskuntaluokkien välillä.

Logiikkaparitarkastelu nostaa esiin myös logiikkojen toisiaan vahvistavia elementtejä. Esimerkiksi professionaalisen ja manageriaalisen logiikan logiikkaparissa organisaatiossaan johtajaksi edennyt lääkäri kohtaa usein päätöksiä tehdessään professiolähtöisen ja manageriaalisen logiikan välisen ristiriidan. Jos johtamistyössä kyetään yhdistämään logiikkojen samansuuntaiset piirteet, ristiriita on ratkaistavissa. Ratkaisun löytämisessä syvällinen professionaalisen logiikan ymmärrys voi tukea merkittävästikin organisaation manageriaalisten tavoitteiden saavuttamista.

Päätelmät ja jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa olemme tarkastelleet innovaatioekosysteemiä hybridihallinnan järjestelmänä erityisesti institutionaalisten logiikkojen näkökulmasta. Koska innovaatioekosysteemi sisältää erilaisia institutionaalisia toimijoita ja erilaisten toimijoiden erilaiset taustat ja päämäärät tuovat ekosysteemille potentiaalisia hallinnan haasteita, on sen tarkastelu hybridihallinnan näkökulmasta luontevaa ja tärkeää. Institutionaalisten logiikkojen näkökulma osoittautui kiinnostavaksi ja hedelmälliseksi tarkastelutavaksi pyrittäessä ymmärtämään innovaatioekosysteemin toimintaa kontekstissaan ja toimijoiden erilaisia ajattelu- ja toimintalogiikoita.

Innovaatioekosysteemissä pyritään yhdistämään julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimintoja uudella tavalla alueen hyvinvoinnin edistämiseksi. Innovaatioekosysteemissä on kyse ekosysteemin rakentamiseen osallistuneiden toimijoiden tietoisesti luomasta ja suunnittelemasta hybridihallinnan mallista (by design). Inno-

vaatioekosysteemin hybridisyyden ymmärtäminen antaa erityisesti ekosysteemin toiminnasta ja kehittämisestä vastuussa oleville organisaatioille ja toimijoille välineitä ymmärtää innovaatioekosysteemiä. Tässä korostuu aloittavien hyvinvointialueiden rooli ja niiden johtamien verkostojen näkökulmat.

Julkisten yhteiskunnallisten tavoitteiden, yritystoiminnallisten etujen ja järjestöjen sosiaalisten tavoitteiden yhdistäminen ei tapahdu automaattisesti, vaan se vaatii työtä. Ekosysteemin eri tasojen toiminnoissa tätä yhdistämistä pitää suunnitella ja harjoitella systemaattisesti yhteistoiminnassa. Innovaatioekosysteemin logiikkatarkastelu tarjoaa hyvän viitekehyksen ymmärtää ekosysteemissä olevaa toimintaa, sen sisältämiä resursseja sekä ristiriitoja ja niiden ratkaisuyrityksiä.

Sotepalveluiden monimutkaistuvissa ongelmissa yksittäisten organisaatioiden resurssit ja näkökulmat harvoin riittävät ongelmien ratkaisemiseen. Tarvitaan erilaisista institutionaalisista taustoista tulevia toimijoita, jotka osallistuvat yhteisten haasteiden ratkaisemiseen eri lähtökohdista ja näkökulmista. Tulevat hyvinvointialueet sotepalveluiden järjestäjinä voivat koota erilaiset sotealan ja muiden alojen toimijat kehittämään alueen sotepalveluita. Tämän tutkimuksen tulokset voivat antaa tärkeitä elementtejä erilaisista institutionaalisista taustoista tulevien toimijoiden logiikkojen ymmärtämiseen ja yhteistyön mahdollistamiseen.

Tutkimuksemme nostaa esille monia käytännön kehittämisen kannalta tärkeitä huomioita. Esimerkiksi logiikkatarkastelua on mahdollista hyödyntää ekosysteemien yhteisen viestinnän ja johtamisjärjestelmän suunnittelussa. Näihin liittyviä haasteita tarkastellaan usein organisaatiolähtöisesti. Ekosysteemin hybridimuotoisten logiikkojen tarkastelu ohjaa päätöksentekijöitä ajattelemaan yli organisaatiorajojen ja tunnistamaan paremmin ekosysteemin tasoisia toimintalogiikoita ja -malleja. Logiikkatarkastelu voi tarjota uudenlaisen näkökulman ekosysteemin kokonaisuuden ja sen monimuotoisuuden tarkasteluun ja voi näin toimia tärkeänä kehittämisen välineenä.

Logiikkaparit nostavat esiin myös toimijoiden ja toimijaverkostojen keskinäiset valtasuhteet. Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemissä esiintyvissä logiikoissa joku voi olla dominoivampi kuin toiset. Tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu logiikkojen keskinäisiä valtasuhteita, mutta tämä olisi kiinnostava jatkotutkimusaihe. Myös ekosysteemissä esiintyvien logiikkojen keskinäistarkastelu moniulotteisemmin kuin vain pareina voisi olla varteenotettava jatkotutkimusaihe. Tämän lisäksi olisi kiinnostavaa tarkastella erilaisista institutionaalisista taustoista tulevien toimijoiden arvonluontimekanismeja ja niihin liittyvien ristiriitojen ratkaisuyrityksiä. Logiikkatarkastelussa esimerkiksi terveydenhuollon ja tutkimuksen logiikkaparin ilmeneminen yliopistollisissa sairaaloissa ja/tai sotekeskuksissa olisi kiinnostava jatkotutkimusaihe, joka ei aineistossamme noussut esiin.

Lähteet

Allen, D. 2014. Lost in translation? 'Evidence' and the articulation of institutional logics in integrated care pathways: from positive to negative boundary object? *Sociology of Health & Illness* 07/2014.

Andersson, T., & Liff, R. 2018. Co-optation as a response to competing institutional logics: professionals and managers in healthcare. *Journal of Professions and Organization* 5(2), 71–87.

Autio E. 2022. Orchestrating ecosystems: A multi-layered framework. *Innovation* 24(1), 96–109.

Autio E., & Thomas, LDW. Researching ecosystems in innovation contexts. *Innovation & Management Review* 2021, 1–14.

Baroody, A.J., & Hansen, S.W. 2012. Changing Perspectives: Institutional Logics of Adoption and Use of Health Information Technology. *ICIS*.

Battilana, J. & Dorado, S. 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal* 53(6), 1419–1440.

Battilana, J, Besharov, M. & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. Teoksessa Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence & Renate E. Meyer (toim.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE, 128–62.

Beedholm, K., & Frederiksen, K. 2019. Patient Involvement and Institutional Logics: a discussion paper. *Nursing Philosophy* 20(2).

Berente, N. & Yoo, Y. 2012. Institutional Contradictions and Loose Coupling: Postimplementation of NASA's Enterprise Information System*, Information Systems Research* 23(2), 376–396

Berggren, C., & Karabag, S. F. 2019. Scientific misconduct at an elite medical institute: The role of competing institutional logics and fragmented control. *Research Policy* 48(2), 428–443.

Besharov, ML., & Smith, WK. 2014. Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review* 39, 364–381.

Bjørnstad, T. C., & Steen-Johnsen, K. 2012. Beyond planning: the implementation of a worksite health promotional scheme. *Nordic Journal of Working Life studies* 2(2), 51–70.

Björk, M., & Eriksson, C. 2018. Kommunikationens roll i hemvården-Att hantera olika logiker i en förändringsprocess.

Blomgren, M., & Waks, C. 2015. Coping with contradictions: hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of Professions and Organization* 2(1), 78–102.

Bode, I., Lange, J., & Märker, M. 2016. Caught in organized ambivalence: Institutional complexity and its implications in the German hospital sector. *Public Management Review* 19(4), 1–17.

Bunduchi, R. 2017. Overlapping Logics and Institutional Alignment Spaces: Mapping the organisational trajectory of an is Innovation. Teoksessa *ECIS* 149.

Butler, T. 2011. Compliance with institutional imperatives on environmental sustainability: Building theory on the role of Green IS. J. *Strategic Inf. Sys*. 20, 6–26.

Byrkjeflot, H. & Jespersen, P. 2014. Three conceptualizations of hybrid management in hospitals. *International Journal of Public Sector Management* 27(5), 441–458.

Caronna, C.A. 2010. Clash of Logics, Crisis of Trust: Entering the Era of Public For-Profit Health Care? Teoksessa Pescosolido B, Martin J, McLeod J & Rogers A. (toim.) *Handbook of the Sociology of Health, Illness, and Healing,* 255–270.

Conrath-Hargreaves, A., & Wüstemann, S. 2019. Multiple institutional logics and their impact on accounting in higher education: the case of a German foundation university. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32(3), 782–810.

Davidson, E. & Chismar, W. 2007. The interaction of institutionally triggered and technology-triggered social structure change: An investigation of computerized physician order entry (CPOE). *MIS Quarterly* 31(4), 739–758

Diab, A. 2021. The Accountability Process during the Time of COVID-19 Pandemic and the Emerging Role of Non-Profit Associations. *Academy of Strategic Management Journal* 20(1).

Diehl, D. K. 2019. Teacher professional learning communities and institutional complexity: Negotiating tensions between institutional logics. *Sociological Spectrum* 39(1), 1–19.

Dokko, G., Nigam, A., & Chung, D. 2019. Mentoring Institutional Change: Intergenerational Construction of Meso-Structure and the Emergence of New Logics in American Healthcare. Teoksessa Hokyu Hwang, Jeannette A. Colyvas & Gili S. Drori (toim.) *Agents, Actors, Actorhood: Institutional Perspectives on the Nature of Agency, Action, and Authority. Research in the Sociology of Organizations*, 58. Emerald Publishing Limited, 163–186.

Dunn, M.B., & Jones, C. 2010. Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005. Administrative Science Quarterly 55(1), 114–149.

Faik, I., Barrett, M. & Oborn, E. 2020. How information technology matters in societal change: An affordance-based institutional logics perspective. *MIS Quarterly* 44(3), 1359-1390.

Ferlie E. 2018. Personalisation - An Emergent Institutional Logic in Healthcare? Comment on "(Re) Making the Procrustean Bed? Standardization and Customization as Competing Logics in Healthcare". *International Journal of Health Policy and Management* 7(1), 92–95.

Fitzpatrick, M., Varey, R., Grönroos, C. & Davey, J. 2015. Relationality in the service logic of value creation. *Journal of Services Marketing* 29(6/7), 463-471.

Friedland, R. 2017. The value of institutional logics. Teoksessa Georg Krücken, Carmelo Mazza, Renate E. Meyer & Peter Walgenbach (toim.), *New Themes in Institutional Analysis*. Edward Elgar Publishing, 12–50.

Friedland, R. 2018. Moving institutional logics forward: Emotion and meaningful material practice. *Organization Studies* 39(4), 515–542.

Friedland R. & Alford RR. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices and institutional con-tradictions. Teoksessa Powell WW ja DiMaggio PJ (toim.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* Chicago, IL: University of Chicago Press 232–63.

Friedland, R. & Arjaliès, D.-L. 2021. Putting things in place: Institutional Oojects and institutional logics. Teoksessa Lounsbury, M., Anderson, D.A. ja Spee, P. (toim.) *On Practice and Institution: New Empirical Directions* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 71). Emerald Publishing Limited, Bingley, 45–86.

Funatsu, S., & Sugiyama, Y. 2017. Inherent logic multiplicity and deposition of institutional logic: Qualitative study on open innovation. Kyoto University Graduate School of Economics Discussion Paper Series, E-17-011, 1–23.

Funatsu, S. 2018. Organizational Response to Seek Rationality under Institutional Logic Multiplicity: Case Study on University-Industry Collaboration Project. *Transactions of the Academic Association for Organizational Science* 7(1), 13–18.

Furusten S., & Alexius S. 2019. Managing Hybrid Organizations. Teoksessa Alexius S., & Furusten S. (toim.) Managing Hybrid Organizations. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95486-8_17

Gadolin, C. 2018. Professional employees' strategic employment of the managerial logic in healthcare. *Qualitative Research in Organizations and Management* 13(2), 126–143.

Greenwood, R., & Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal* 49(1), 27–48.

Greenfield D, Eljiz K, & Butler-Henderson K. 2018. It takes two to tango: customization and standardization as colluding logics in healthcare: Comment on "(Re) Making the procrustean bed standardization and customization as competing logics in healthcare." *Int J Health Policy Manag*. 7(2), 183–185.

Gong, T. 2016. Organization Attention and Shift of Institutional Logic for Innovation: Evidence from Chinese Firms. *Academy of Management Proceedings* 2016(1), 12859. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Greco, C. 2021. Care, Choice, and Cure. Teoksessa Cecilia Vindrola-Padros (toim.) *Care Work and Medical Travel: Exploring the Emotional Dimensions of Caring on the Move.* Lexington Books, 51–68.

Grinevich, V., Huber, F., Karataş-Özkan, M., & Yavuz, Ç. 2019. Green entrepreneurship in the sharing economy: utilising multiplicity of institutional logics. *Small Bus Econ* 52, 859–876.

Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory* 6(3), 317–333.

Grönroos, C. 2011. Value Co-creation in Service Logic: A Critical Analysis. *Marketing Theory* 11, 279– 301.

Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: Service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality* 24(3), 206–229.

Harris, R. & Holt, R. 2013. Interacting logics in general dental practice. S*ocial Science & Medicine* 94, 63–70.

Haveman, H., & Gualtieri, G. 2017. Institutional logics. Teoksessa Aldag, R. (toim.). *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.

Huan, Y., Arvola, M., & Holmlid, S. 2020. Three Perspectives on Inclusive Service Design: User-Centred, Adaptive Systems, and Service Logics. Teoksessa *Proceedings of ServDes.2020 – Tensions, Paradoxes, Plurality*. Melbourne, Australia, July 6–9, 2020.

Jacobs, J. 1992. *Systems of Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*. Random House.

Johanson, J. E. & Vakkuri, J. 2017. *Governing hybrid organisations: exploring the variety of institutional life*. New York & Abingdon: Routledge.

Johanson, J-E. & Vakkuri, J. 2019. Julkinen ja yksityinen etu voidaan sovittaa yhteen. *Helsingin Sanomat, vieraskynä* 23.09.2019.

Jutterström, M. 2019. Problematic Outcomes of Organization Hybridity: The Case of Samhall. Teoksessa S. Alexius ja S. Furusten (toim.) *Managing Hybrid Organizations Governance, Professionalism and Regulation*. Palgrave MacMillian Cham, 199–214.

Kallio, K-M, Kallio TJ, Grossi, G & Engblom, J. 2021 Institutional logic and scholars' reactions to performance measurement in universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 34(9), 104– 130.

Kingman-Brundage, J., George, W. R., & Bowen, D. E. 1995. "Service logic": achieving service system integration. *International Journal of Service Industry Management* 6, 20–39.

Khotsing, T. 2020. *Institutional logics in child rearing: a case study of early childhood with developmental delay in Cha-am district, Phetchaburi Province.* Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration.

Kooiman, J. 2003. *Governing as Governance*, London: Sage.

Kristiansen, M., Obstfelder, A. & Lotherington, AT. 2016. Contradicting logics in everyday practice: The complex dynamics of performance management and professionalism in Norwegian nursing homes. *Journal of Health Organization and Management* 30(1), 57–72.

Kippist, L. & Fitzgerald, A. 2009. Organisational professional conflict and hybrid clinician managers: the effects of dual roles in Australian health care organizations. *Journal of Health Organization and Management* 23(6), 642–655.

Kokko, P. & Laihonen, H. 2021. Performance Management and Hybridization of Healthcare—Case of the Accountable Care Organization. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 34(3), 411–429.

Kokko, P. & Kork, A-A. 2021. Value-based healthcare logics and their implications for Nordic health policies. *Health Services Management Research* 34(1), 3–12.

Kork, A-A. 2016. *Asiakasresponsiivisuudella tehokkuutta julkisiin palveluihin? Terveyskioski perusterveydenhuollon kehittämisinstrumenttina*. Acta Universitatis Tamperensis 2237. Tampere: Tampere University Press.

Laihonen, H. 2012. Knowledge structures of a health ecosystem. *Journal of Health Organization and Management* 26(4), 542–558.

Laihonen, H. 2015. A managerial view of the knowledge flows of a health-care system. *Knowledge Management Research & Practice* 13(4), 475–485.

Laihonen, H., Jääskeläinen, A. & Pekkola, S. 2014. Measuring Performance of a Service System – from organizations to customer-perceived performance. *Measuring Business Excellence* 18(3), 73–86.

Laihonen, H. & Kokko, P. 2020. Knowledge Management and Hybridity of Institutional Logics in Public Sector. *Knowledge Management Research & Practice*.

Lamotte, J. M. 2019. *Nonprofit Earned Revenue Strategies: Refugee Services of Texas Case Study*. Doctoral dissertation.

Lasswell, H. 1988. *Politics: Who Gets What, When, and How*. New York: St. Martin's Press

Lounsbury, M., Steele, C. W. J., Wang, M. S., & Toubiana, M. 2021. New Directions in the Study of Institutional Logics: From Tools to Phenomena. *Annual Review of Sociology* 47, 261–280.

Lusch, R. & Vargo, S. 2014. *Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. 2015. Navigating institutional plurality: organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies* 36(6), 713–739.

Mannion, R. & Exworthy, M. 2017. (Re) Making the Procrustean Bed? Standardization and Customization as Competing Logics in Healthcare. *International Journal of Health Policy and Management* 6, 301–304.

Marshall, T. H. 1950. *Citizenship and Social Class: And Other Essays*. Cambridge: University Press.

Mazzucato, M. 2021. *Mission Economy. A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. New York, Harper Business Publishing.

Mazzucato, M. 2018. *The Value of Everything. Making and Taking in the Global Economy*. Milton Keynes: Allen Lane; Penguin books.

McGivern G, Currie G, Ferlie E, et al. 2015. Hybrid manager-professional's identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration* 93(2), 412–432.

Ménard, C. 2004. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160(3), 345–376.

Miller, FA & French, M. 2016. Organizing the entrepreneurial hospital: Hybridizing the logics of healthcare and innovation. *Research Policy* 45(8), 1534–1544.

Mitzinneck, B C. & Besharov, ML. 2019. Managing value tensions in collective social entrepreneurship: The role of temporal, structural, and collaborative compromise. *Journal of Business Ethics* 159, 381–400.

Moralee, S. & Bailey, S. 2020. Beyond Hybridity in Organized Professionalism: A Case Study of Medical Curriculum Change. Teoksessa Nugus, Peter, Rodriguez, Charo, Denis, Jean-Louis ja Chênevert, Denis (toim.) *Transitions and Boundaries in the Coordination and Reform of Health Services: Building Knowledge, Strategy and Leadership*. Organizational Behaviour in Healthcare. Palgrave Macmillan.

Orton, J.D. 1997. From inductive to iterative grounded theory: Zipping the gap between process theory and processing data. *Scandinavian Journal of Management* 13(4), 419–438.

Øygarden, O., By, R. T., Bjaalid, G., & Mikkelsen, A. 2019. Establishing a multidisciplinary day-care surgery department: Challenges for nursing management. *Journal of Nursing Management* 27(1), 133–142.

Øygarden, O. 2020. *Divergent Organizational Change in Hospitals: Exploring how hospital leaders and employees can contribute to successful outcomes*. Doctoral thesis. University of Stavanger.

Pallas, J., Fredrikson, M., & Wedlin, L. 2016. Translating institutional logics: when the media logic meets professions. *Organization Studies* 37(11), 1661–1684.

Pekkola, E., Pinheiro, R., Geschwind, L., Carvalho, T. & Pulkkinen, K. 2020. Nested hybridity and value definition in public higher education – A conceptual view. Teoksessa Vakkuri, J. & Johanson, J.-E. (toim), *Hybrid Governance, Organisations and Society. Value Creation Perspectives*. Routledge, New York and Abingdon, 59–80.

Powell, M., & Castelli, M. 2017. "Strange animals": hybrid organisations in health care. *Journal of Health Organization and Management* 31(7/8), 746–762.

Reay, T. & Hinings, C. R. 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652.

Reay, T, & Jones, C. 2016. Qualitatively Capturing Institutional Logics. *Strategic Organization* 14(4): 441–454.

Riiskjær, E. 2014. Patienten som partner: En nødvendig idé med ringe plads [The patient as partner: A necessary idea with little space]. Odense, Denmark: Syddansk Universitetsforlag.

Roy, M, Donaldson, C., Barker, R. & Kay, A. 2013. Social enterprise: new pathways to health and wellbeing? *J. Public Health Policy* 34(1), 55–68.

Sauermann, H & Stephan, P. 2012. Conflicting Logics? A Multidimensional View of Industrial and Academic Science. *Organization Science*. 24(3), 889–909

Schafer, W.E., Park, J.L. & Woody, M.L. 2002. Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes. A study of certified management accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15, 46–68.

Schildt, H., & Perkmann, M. 2016. Organizational settlements: theorising how organizations respond to institutional complexity. *Journal of Management Inquiry,* 1–7.

Skelcher, C. & Smith, S. 2015. Theorizing hybridity: institutional logics, complex organizations, and actor identities: the case of nonprofits. *Public Administration* 93(2), 433–448.

Smith, A. 1976. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.* Oxford University Press, Oxford.

Sønderskov, M. & Rønning, R. 2021. Public Service Logic: An Appropriate Recipe for Improving Serviceness in the Public Sector? *Administrative Sciences* 11(3), 64.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudistajina? Selvitys STEA-avusteisesta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita* 2020(19). Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Steele, CWJ. 2021. When things get odd: exploring the interactional choreography of taken-for-grantedness. *Acad. Manag. Rev.* 46, 341–61.

Stross JK. 1999. Guidelines have their limits. *Ann Intern Med.* 131(4), 304–6.

ten Dam, E.M, & Waardenburg, M. 2020. Logic fluidity: How frontline professionals use institutional logics in their day-to-day work. *Journal of Professions and Organization* 7(2), 188–204.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958 to 1990. *American Journal of Sociology* 105, 801–843.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. Teoksessa R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (toim.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 99–129.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.

Torjesen, D. O., Kvåle, G., & Kiland, C. 2016. The quest for promoting integrated care in the Scandinavian Countries–recent reforms, possibilities and problems. Teoksessa *Towards A Comparative Institutionalism: Forms, Dynamics And Logics Across The Organizational Fields Of Health Care And Higher Education*. Emerald Group Publishing Limited.

Ulfsdotter Eriksson Y, Berg K, Boman UW, & Hakeberg M. 2017. Contract care in dentistry: sense-making of the concept and in practice when multiple institutional logics are at play. *Sociology of Health and Illness* 39(7), 1035–1049.

Vakkuri, J., & Johanson, J-E. 2018. Debate: Taming the monster – understanding hybrid organizations and governance. *Public Money & Management* 38(3), 162–163.

Vakkuri, J. & Johanson, J-E. (toim.) 2020a. *Hybrid Governance, Organisations and Society. Value Creation Perspectives.* Routledge: New York and Abingdon.

Vakkuri, J. & Johanson, J-E. 2020b. Failed promises – performance measurement ambiguities in hybrid universities. *Qualitative Research in Accounting and Management* 17(1), 33–50.

Vakkuri, J., Johanson, J-E., Feng, N.C. & Giordano, F. 2021. Governance and accountability in hybrid organizations – past, present and future. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 33(3), 245–260

Vakkuri A., Niskanen M., Meretoja OA., & Alahuhta S. 2006. Allocation of tasks between anesthesiologists and anesthesia nurses in Finland. *Acta Anaesthesiol Scand.* 50, 659–63.

van de Bovenkamp, H. M., Stoopendaal, A.M.V., & Bal, R.A. 2017. Working with layers: The governance and regulation of health care quality in an institutionally layered system. *Public Policy and Administration* 32, 45–65.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68(1), 1–17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1), 1–10.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2016. Institutions and axioms: An extension and update of service dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44(1), 5–23.

Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L. & McMullin, C. 2017. Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy* 46(10), 1755–1768.

Væggemose, U., Ankersen, P.V., Aagaard, J., Burau V. 2018. Co-production of community mental health services: organizing the interplay between public services and civil society in Denmark. *Health Soc Care Community* 26(1), 122–30.

Warther, J. 2018. *Negotiating conflicting institutional logics in cases of involuntary exposure: An in-depth case study*. Doctoral dissertation. University of Bath.

Weaver, W. 1948. Science and complexity. *American Scientist* 36, 536–544.

Weber, M. 1978. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, CA: University of California Press.

Williamson, O. 1999. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal* 20(12), 1087–1108.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zhang, C. 2021. Leveraging Logics to Address the Paradox: Commentary on 'The Failure of Hybrid Organizations: A Legitimation Perspective'. *Management and Organization Review* 17(3), 486–489.

VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

5

Kolme lähestymistapaa sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen

Virpi Sillanpää, Anna-Aurora Kork, Harri Laihonen & Perttu Linna

Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä etsitään jatkuvasti entistä parempia ja vaikuttavampia palvelumalleja, jotta pystyttäisiin vastaamaan yhä kasvavaan palveluiden tarpeeseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan (sote-TKI-toiminta) liittyy muihin aloihin verrattuna erityispiirteitä, kuten liiketoimintalähtöisyyden sijaan vahva tutkimusintensiivisyys, pitkät (jopa 10–15 vuoden mittaiset) ja kalliit TKI-prosessit sekä kliinisen tutkimuksen edellyttämät lupamenettelyt. Sote-TKI-toiminta kytkeytyy läheisesti julkisen sektorin kehittämiseen, minkä vuoksi kehittämistoiminta on perinteisesti keskittynyt sairaanhoitopiireihin ja yliopistoihin. Yhä useammin tutkimusta ja innovaatioita tehdään eri toimijoiden monitieteellisen ja -toimialaisen yhteistyön tuloksena. Tietopohjaista yhteistyötä tarvitaan yritysten, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten, kuntien, liikelaitosten, järjestöjen sekä valtion hallinnon ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa. 2000-luvulta lähtien TKI-toimintaa on luonnehdittu ekosysteeminä, ja viime vuosina termi innovaatioekosysteemi on kasvattanut suosiotaan TKI-kontekstissa, kuten kirjan johdantoluvussa kuvataan. Ekosysteemiajattelu korostaa toimijoiden ja

Sillanpää, V., Kork, A-A., Laihonen, H. & Linna, P. 2023. Kolme lähestymistapaa sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen. Teoksessa P-H. Rannisto, U. Leponiemi, N. Nordling & J. Kolehmainen, (toim.) 2023. *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere: Tampere University Press, 115–136.
https://doi.org/10.61201/tup.878

instituutioiden välistä vuorovaikutusta, keskinäisriippuvuutta ja jatkuvasti muuttuvaa dynamiikkaa (Laasonen ym. 2019).

Ekosysteemiajattelu heijastuu sote-TKI-toiminnan johtamiseen ja siten vaikutusten mittaamisen lähtökohtiin. Suoraviivaisen panos-tuotosprosessin mittaamisen sijaan on kiinnitettävä huomiota monen eri toimijan tarpeisiin ja erilaisiin tulkintoihin toiminnan vaikuttavuudesta. Sote-ala on jo itsessään kirjava joukko: kehittäjinä voi olla sote-palveluiden järjestäjiä, tuottajia, tutkijoita, yrityksiä, potilasorganisaatioita ja yhdistyksiä, mutta myös lääketeollisuutta, kansainvälisiä investoijia sekä terveysteknologian innovaattoreita. Eri toimijoilla on erilaisia intressejä ja näkemyksiä TKI-toiminnan tavoitteista ja tulosten hyödyntämisestä. Monitoimijaisen toiminnan vaikutuksia on arvioitava monenlaisten päämäärien ja arvojen kautta, jotta ekosysteemiin liittyvät odotukset, vaikutukset ja lisäarvo eri toimijoille pystytään osoittamaan riittävän hyvin (ks. Beirão ym. 2017; Laasonen ym. 2019).

Artikkelimme lähtökohtana on ajatus siitä, että sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen on monitulkintainen ilmiö, sillä monitoimijuuden lisäksi TKI-toiminnan vaikutuksia syntyy palvelujärjestelmän eri osissa ja tasoilla. Toiminnan vaikuttavuutta voidaan mitata esimerkiksi yksilöiden hyvinvoinnin, organisaatioiden tehokkuuden, alueiden tai kansallisen toiminnan näkökulmista. TKI-toiminnan vaikutukset ovat moninaiset, ja niitä on vaikea mitata yksiselitteisesti. Vaikuttavuuden mittaamisen kompleksisuutta lisää se, että ekosysteemissä on mukana toimijoita yhteiskunnan eri aloilta ja sektoreilta, eli niin yksityisiä, julkisia kuin kolmannen sektorin toimijoita, jotka tuovat TKI-toimintaan omat arvonsa, näkemyksensä ja tavoitteensa.

TKI-toiminnan vaikuttavuuden jäsentäminen kompleksisessa ekosysteemin toimintaympäristössä on tarpeen, sillä tutkimuskirjallisuutta aiheesta on vielä suhteellisen vähän. Tämän artikkelin tavoitteena on edistää sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamista tunnistamalla keskeisiä vaikuttavuuden ulottuvuuksia ekosysteemissä. Tarjoamme esimerkin monitoimijaisuutta ja dialogisuutta korostavasta sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittausviitekehyksestä, jossa vaikuttavuutta voidaan tulkita 1) sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottaman hyvinvoinnin, 2) innovaatiotoiminnan tehokkuuden sekä 3) ekosysteemin vuorovaikutuksen näkökulmista. Vaikuttavuuden painotukset ja sisällöt vaihtelevat valitusta näkökulmasta riippuen.

Tarkasteltaessa sote-TKI-toiminnan vaikuttavuutta on määriteltävä kaksi avainkäsitettä: sote-TKI-toiminta sekä vaikuttavuus. Tässä artikkelissa sote-TKI-toiminnalla tarkoitetaan tavoitteellista yhteistoimintaa, joka tuottaa tietoa uusien ratkaisujen löytämiseksi sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan ja palveluiden kehittämiseksi. Tutkimus- ja kehittämistoiminta kattaa perustutkimuksen, soveltavan tutkimuksen sekä kehittämistyön. Innovaatiotoiminta pohjautuu tutkimus- ja kehittämistoimintaan (vrt. Laasonen ym. 2019; Sotarauta ym. 2016). TKI-toiminnalla tarkoitetaan kaikkia niitä kehittämistoimenpiteitä, joiden tavoitteena on tuottaa uusia tai parannettuja tuotteita, palveluita tai prosesseja, jotka tuottavat liiketoiminnallista arvoa tai

yhteiskunnallista hyötyä. Tässä artikkelissa ekosysteemin käsite korostaa keskinäistä toimijuutta kuvaten organisoitua monitoimijaista tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa, joka tapahtuu sote-alan kontekstissa (ks. tarkemmin kirjan johdantoluku). Tässä artikkelissa vaikuttavuudella tarkoitetaan TKI-toiminnan avulla aikaansaatua muutosta tai lopputulosta suhteessa toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Vaikuttavuuden käsitettä ja siihen liittyviä näkökulmia tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Artikkeli perustuu Vaikuttava sosiaali- ja terveysalan TKI-ympäristö, KEHYS – Kehitämme yhdessä! -hankkeessa kerättyyn empiiriseen aineistoon. Asiantuntijahaastatteluista ja työpajoista kerättyjä erilaisia tulkintoja TKI-toiminnan vaikutuksista peilataan aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa tunnistettuihin näkökulmiin toiminnan vaikuttavuudesta sekä vaikutusten mittaamiseen ja arviointiin liittyvään problematiikkaan. Aineiston keräämisessä vaikuttavuuden käsitettä lähestyttiin useiden eri apukysymysten ja sote-alan TKI-toiminnan tavoitteiden, tavoiteltavien vaikutusten, arvonluonnin ja hyödyn käsitteistön avulla. Tutkimusstrategia muistutti yhteistoiminnallista toimintatutkimusta, jossa sosiaalista toimintaa tutkimalla pyritään osallistamaan laajasti toiminnassa mukana olevia käytäntöjen kehittämiseksi. Tutkimusotteelle on ollut tyypillistä prosessimainen lähestymistapa tutkijoiden ja toimijoiden yhteinen ongelmien tunnistaminen kohti toiminnan kehittämistä (ks. Hart & Bond 1995). Se, millaisia erilaisia merkityksiä eri toimijat liittävät TKI-toiminnan tavoitteisiin ja vaikutuksiin, auttaa rakentamaan tasapainoista käsitystä ja lisäämään ymmärrystä sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamisen lähtökohdista.

Artikkeli nostaa esille vaikuttavuuteen liittyviä mittausnäkökulmia. Käytännön johtamisen ja kehittämisen tueksi esitellään sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden arviointikehys, joka perustuu alan toimijoiden näkemyksiin. Viitekehyksen lähtökohtana on ajatus kollektiivisesta tiedonmuodostuksesta eli siitä, että vaikuttavuuden monitulkintaisuuden hyväksyminen edellyttää paitsi erilaisten teoreettisten kehysten yhteen tuomista myös käytännön toimijoiden merkityksenantoa ja yhteistä dialogia mittaamisen näkökulmista. Artikkeli rakentuu siten, että seuraavassa luvussa tunnistamme kolme näkökulmaa sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden jäsentämiseksi. Nämä näkökulmat toimivat pohjana sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamiselle, jonka esittelemme luvussa kolme. Tarjoamamme kehys voi tukea käytäntöön sovellettavien vaikuttavuusmittareiden valintaa ja vaikuttavuuden mittaamisen kehittämistä.

Kolme lähestymistapaa sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuteen

Artikkelin empiirisen aineiston muodostavat syksyllä 2020 suoritetut teemahaastattelut (n=13), joihin osallistui asiantuntijoita Pirkanmaan alueen sote-alan TKIO-toiminnoista (3), julkishallinnosta (5) sekä yrityksistä ja yhdistyksistä (5). Haastateltavat

valikoitiin tutkimukseen laaja-alaisen sote-TKI kokemuksensa perusteella ja tavoitteena oli saada erityyppisten toimijoiden (yliopisto, yritykset, yhdistykset, kuntasektori, valtionhallinto) näkemyksiä sote-TKI –toiminnan vaikuttavuudesta. Haastatteluiden teemat käsittelivät innovaatioekosysteemiä ja siihen liittyvää arvonluontia, hyötyjä, johtamista, vaikutuksia ja toiminnan mittaamista sekä toimintaympäristöä. Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina, joiden kesto oli 1–1,5 tuntia. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Haastatteluiden pohjalta muodostettiin kuva sote-alan vaikuttavuuden tulkinnoista; mitä sote-TKI-toiminnan vaikuttavuus tarkoittaa eri toimijoiden näkökulmista, ja millaista tietoa tai mittareita tarvitaan vaikuttavuuden todentamiseksi.

Analyysin tuloksena empiirisestä aineistosta tunnistettiin kolme tulkintaa sote-TKI-toiminnan vaikuttavuudesta: yhden näkökulman mukaan vaikuttavuus kytkeytyy erityisesti kansalaisten terveyteen ja hyvinvointiin, toisen mukaan TKI-toiminnan tehokkuuteen ja kolmannen mukaan TKI-toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Seuraavissa kappaleissa näitä käsityksiä avataan ensin empiirisen aineiston kautta, jonka jälkeen keskustelut kytketään aihepiirin tutkimuskirjallisuuteen.

Vaikuttavuuden monet tulkinnat

Sote-TKI-toiminnan tavoitteet voivat kytkeytyä alueellisen tai kansallisen kilpailukyvyn lisäämiseen tai yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen. Vaikuttavuuden arviointiin ja mittaamiseen liittyy useita yleisesti tunnistettuja haasteita, kuten vaikutusten havaitsemiseen usein liittyvä pitkä aikaperspektiivi ja syy-seuraussuhteiden osoittamisen vaikeus. Lisäksi on huomioitava, että TKI-toiminnan vaikuttavuus ilmenee eri tavoin riippuen siitä, tarkastellaanko toiminnan vaikuttavuutta tutkimuksen, kehittämisen vai innovaatioiden näkökulmista. Aikajänteet, toimijat, resurssit ja budjetit saavat siis erilaisia muotoja riippuen siitä, onko kyseessä "T", "K" vai "I".

”Vaikuttavuuden suhteen olisi hyvä sopia yhteisistä tavoitteista, mitä tavoitellaan”

Haastatteluaineisto vahvistaa käsitystä vaikuttavuuden mittaamiseen liittyvästä monitulkintaisuudesta. Haastateltavien mukaan vaikuttavuuden arvioinnin itsessään tulisi olla yhteinen prosessi, jossa sote-TKI-ekosysteemin tavoitteet tulisi asettaa yhdessä. Näin toimijat oppivat yhdessä siitä, mitä tietoa tarvitaan strategisen päätöksenteon tueksi. Ekosysteemillä pitäisi heidän mukaansa olla seurantamittaristo, jonka avulla voitaisiin seurata ekosysteemille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tässä prosessissa he voisivat rakentaa yhteistä tulkintaa kokonaisuudesta ja tehdä johtopäätöksiä siitä, mitä vaikuttavuus ja kerätty data tarkoittavat koko ekosysteemin kannalta. Yhteinen prosessi tuottaisi myös yhteistä ymmärrystä ekosysteemin kehityksestä. Haastatellut korostivat, että data itsessään ei ole arvokasta, vaan tärkeää ovat yhteinen tulkinta ja johtopäätösten tekeminen siitä, mihin suuntaan ekosysteemiä halutaan viedä.

Vaikuttavuuden merkitys julkisen toiminnan tuloksellisuuden osatekijänä on kasvanut suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa aina 1980-luvulta lähtien. Yhteiskuntapolitiikan eri osa-alueita, kuten sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan toimintaa, ohjataan vaikuttavuustavoitteiden avulla. Vaikuttavuuden käsite liittyy kiinteästi arviointiin ja sen monenlaisiin tarkoituksiin, käytäntöihin ja sanastoihin, jotka kumpuavat eri tieteenalojen teoreettisista lähestymistavoista. Vaikuttavuutta voidaan arvioida ja hyödyntää esimerkiksi arviointiosaamisen (evaluation capacity building), laatujohtamisen (quality development, total quality management), tietoon perustuvan päätöksenteon (evidence-based), tulosohjauksen ja tilivelvollisuuden (performance management), auditoinnin (auditing), riskien hallinnan, tietojohtamisen ja tiedonhallinnan (knowledge management) sekä yksilöiden vaikutusmahdollisuuksien (empowerment) kehittämistarkoituksiin. (Rajavaara 2007.)

Myös sosiaali- ja terveydenhuollossa vaikuttavuus on noussut keskeiseksi toiminnan tavoitteeksi, ja yhä useammin vaikuttavuusperusteisuus ohjaa terveydenhuollon kehittämistä (esim. Pitkänen ym. 2020). Vaikuttavuusperusteisessa terveydenhuollossa perimmäinen tavoite on tuottaa asiakaslähtöisiä hyvinvointivaikutuksia (Kokko 2022). Vaikuttavuusperusteinen terveydenhuolto ei kuitenkaan keskity pelkästään asiakkaalle luotavaan arvoon, vaan se huomioi myös muiden terveydenhuollon toimijoiden näkökulmat ja pyrkii taloudellisesti kestävämmän terveydenhuoltojärjestelmän kehittämiseen (Porter & Guth 2012).

Vaikuttavuus voidaan ymmärtää monin eri tavoin riippuen ammatista, tieteenalasta, toiminnan kontekstista tai valituista arviointinäkökulmista. Vaikuttavuuden tulkinta on seurausta myös toimijoiden arvoista ja preferensseistä (Etzioni 1964; Cameron 2015). Ei siis ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää toiminnan vaikuttavuudesta. Yleisesti ottaen sosiaali- ja terveydenhuollon vaikuttavuudella tarkoitetaan palveluilla aikaansaatua vaikutusta terveyteen, hyvinvointiin tai muuhun toivottuun asiaan (Torkki & Mäki-Opas 2021). Terveystaloustieteessä vaikuttavuudella tarkoitetaan toiminnalla aikaansaatua, rutiiniolosuhteissa tapahtunutta muutosta ihmisten terveydentilassa (Pitkänen ym. 2018; alkup. Sintonen ja Pekurinen 2006; Drummond 2005; Malmivaara 2013).

Erilaisia alakohtaisia määritelmiä näyttäisi yhdistävän ajatus optimaalisesta toiminnasta eli siitä, että toiminnalla aikaansaadaan muutos tai ihanteellinen lopputulos suhteessa toiminnalle asetettuun tavoitteeseen. Muutosta ja tavoitteiden saavuttamista voidaan puolestaan tulkita päätöksenteossa eri näkökulmista, kuten arvioimalla miten toiminnan tulokset vastaavat alkuperäisiä kehittämistavoitteita, kansalaisten odotuksia ja tarpeita tai millaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia on saatu aikaiseksi (Kork 2016). Siksi vaikuttavuuteen liittyvät läheisesti myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, kustannusvaikuttavuuden tai palvelujen laadun käsitteet (ks. Meklin 2009).

Vaikuttavuuden käsite muuttuu ongelmalliseksi silloin, kun sitä yritetään soveltaa käytännössä esimerkiksi päätöksenteossa tai toiminnan arvioinnissa. Vaikuttavuuden operationalisointi edellyttää yhteistä ymmärrystä tavoitteista, muutoksen kei-

noista ja valintojen seurauksista. Sosiaali- ja terveyspalveluissa toiminnan tavoitteet ja vaikuttavuus liittyvät ensisijaisesti kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseen (esim. Vaarama 1995; Laine 2005, Kangasharju 2008), mutta näitä vaikutuksia voidaan tarkastella palvelujärjestelmän eri tasoilla, kuten yksilön, organisaation, hyvinvointijärjestelmän tai laajemmin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmista (Laihonen & Sillanpää 2014; Sillanpää 2016; Beirão ym. 2017).

Vaikuttavuus terveytenä ja hyvinvointina

Kaikki sote-TKI-toiminta ei suoraan liity terveyteen tai hyvinvointiin, vaan toiminnan vaikutukset voivat olla välillisiä. Esimerkiksi moni tutkimus, uudet palvelut, uusi teknologia tai uusi tapa organisoitua tai johtaa eivät aina suoraan paranna yhtään potilasta, mutta välillisesti niillä voi olla huomattava vaikutus potilaan hoitokäytäntöihin. Sote-TKI-toiminnan vaikuttavuudesta puhuttaessa nämä suorat ja välilliset vaikutukset kuitenkin usein sekoittuvat ja päädytään puhumaan yleisesti sote-palvelujen vaikuttavuudesta. Vaikuttavuutta mitattaessa on kuitenkin tärkeää erottaa sote-TKI-toiminnan vaikutukset sote-palveluiden vaikuttavuudesta. Käytännössä tämän eron tekeminen on vaikeaa, koska määritelmät riippuvat siitä, kenen toimijan näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Tämä kävi ilmi myös haastatteluaineistosta. Samalla huomio kiinnittyi erityisesti vaikuttavuuden mekanismeihin eli olettamuksiin ja prosesseihin, joiden avulla tavoiteltavat vaikutukset saadaan aikaiseksi. Näiden mekanismien kautta vaikeasti hahmotettava ilmiö (sote-TKI-toiminnan vaikuttavuus) muuttuu käytännön toiminnaksi, malleiksi tai mittareiksi. Samalla päästään kiinni niihin johtamisen valintoihin, joita vaikuttavuuden aikaansaaminen edellyttää.

”Hyvinvoinnin paraneminen edellyttää sitä, että ekosysteemi on vaikuttava asiakkaan ja kansalaisen näkökulmasta”

Aineiston perusteella toiminnan tavoiteltavat vaikutukset liittyvät viime kädessä yhteiskunnallisiin hyötyihin, terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen ja palvelujärjestelmän kykyyn tuottaa kansalaisille entistä vaikuttavampia palveluita kustannustehokkaasti. Haastateltujen näkemyksen mukaan sote-TKI-toiminnan yhtenä keskeisenä tavoitteena on aikaansaada sosiaali- ja terveyspalveluihin asiakaslähtöisiä palveluita ja toimintamalleja. Vaikuttavien palveluiden kriteeriksi tunnistettiin asiakkaan tai palvelun käyttäjän saama hyöty: se, miten palvelut lisäävät asiakkaan hyvinvointia ja miten hyvin ne ratkaisevat asiakkaan ongelmia. Asiakkaan näkökulmasta vaikuttavien palveluiden elementtejä ovat esimerkiksi valinnanvara palveluissa, palvelujen saatavuus, oikea-aikaisuus, sujuvat palveluprosessit sekä asiakkaan tarpeisiin ja elämäntilanteisiin paremmin kohdennetut palvelut. Haastatteluissa korostettiin palvelun käyttäjien osallistamista kehitystyöhön, jotta kehitettävät palvelut vastaisivat mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Kehitystyön pitäisi lähteä asiakkaasta, ja asiakkaan tulisi olla aktiivisena toimijana mukana määrittelemässä kehittämistyötä, ”eikä siten, että kehittäjät kehittävät ratkaisuja ja asiakkaalta

kysytään vähä, että miltä näyttää". Palvelun järjestäjän näkökulmasta vaikuttavuus on sitä, että toiminta vastaa asiakkaiden tarpeita, on kustannustehokasta ja ohjaa kysyntää kohti ennaltaehkäiseviä ja matalan kynnyksen palveluita.

Sote-TKI-toiminnan odotetaan tuottavan myönteisiä vaikutuksia myös sote-ammattilaisten työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Haastateltavat näkivät TKI-toiminnan mahdollistavan ammattilaisten osaamisen kehittymisen ja osallistumisen oman työn kehittämiseen sekä laajemmin tutkimus- ja kehitystoimintaan. Tutkimustulosten hyödyntäminen nähtiin edellytyksenä sille, että tietoon perustuvia toimintakäytäntöjä saadaan käyttöön. Tutkimukseen ja näyttöön perustuva toiminta on olennainen osa ammattilaisten työtä sote-alalla. Tällainen vaikuttavuuden selitysmalli kumpuaa lääketieteen ja hoitotieteen tutkimustraditiosta. Tavoitteena on parhaan mahdollisen hoidon tarjoaminen sitä tarvitseville. Toki niukkojen resurssien maailmassa näyttöön perustuvaan vaikuttavuuden keskusteluun kytkeytyy myös terveystaloustieteellinen käsitys hoidon kustannusvaikuttavuudesta.

Tarkasteltaessa sote-TKI-toiminnan vaikuttavuutta hyvinvointinäkökulmasta on aiheellista huomioida myös sosioekonomiset vaikutukset, jotka liittyvät esimerkiksi uusien yritysten ja työpaikkojen syntymiseen ja tätä kautta lisääntyneisiin verotuloihin. Nämä vaikuttavat julkisen sektorin ja laajemmin yhteiskunnan kykyyn tarjota entistä parempia palveluita. Kun sote-TKI-toiminnan vaikuttavuutta pyritään mittaamaan, kyse on samalla siitä, kenen ja millaisista arvoista vaikuttavuutta tarkastellaan. Kun puhutaan terveydenhuollon toiminnan vaikuttavuudesta, keskiöön nousevat usein hoidon laadun, oikeudenmukaisuuden, saatavuuden tai turvallisuuden näkökulmat. Yhtenä keskeisenä terveydenhuollon vaikuttavuuden mittarina on pidetty laatupainotteisia elinvuosia (QALY Quality Adjusted Life Years). Taustalla on rationaalinen ajatus siitä, että potilaan preferenssit, terveydentila ja hoidon vaikutukset ovat empiirisesti mitattavissa ja että pidempi elinaika ja parempi terveys olisi lähtökohtaisesti aina arvokkaampaa. (Ks. Valtonen 2006, 115–116; Sintonen & Pekurinen 2006, 254–255.)

Sosiaalihuollon vaikuttavuudessa puolestaan korostuu kokonaisvaltainen asiakkaan hyvinvoinnin ja elämänlaadun näkökulma. Tällöin otetaan huomioon paitsi se, miten palvelut parantavat asiakkaan hyvinvointia, terveyttä ja päivittäistä toimintakykyä, myös miten ne luovat turvallisuutta ja tukea omien valintojen, kykyjen ja elämäntilanteen hallitsemiseen. Yhtenä aikuisten sosiaalipalvelujen vaikuttavuuden mittarina on kehitetty kansainväliset vertailut mahdollistavaa ASCOT (Adult Social Care Outcomes Toolkit) -mittaria, joka olisi vertailukelpoinen terveyspalvelujen elämänlaatumittareiden kanssa (Nguyen ym. 2021).

Sote-TKI-toiminnassa koeasetelmat eivät ole yleensä mahdollisia, vaikuttavuuteen vaikuttavat useat tekijät ja vaikuttavuustietoa tarvitaan monista eri näkökulmista. Asiakkaiden osallisuus ja rooli sote-alan toiminnassa tulee muuttumaan. Esimerkiksi palveluiden tuotannossa ollaan siirtymässä massatuotannon paradigmasta massakustomointiin, jossa palvelun käyttäjä on toiminnan kehittämisen ja järjestämisen keskiössä. Käytännössä se voi tarkoittaa itsehoitoa, omamittaamista tai jaettua

päätöksentekoa ammattilaisten kanssa. Toiminta perustuu yhä enemmän vuorovaikutteisuuteen ja siihen, että palvelun käyttäjä on aktiivinen subjekti oman terveytensä toteuttajana. Asiakkaan osallistaminen ja osallistuminen TKI-toimintaan on yksi keskeinen vaikuttavuuden kriteeri (esim. van Geenhuizen 2018).

Vaikuttavuuden mittaamisen trendi voi kertoa myös uudenlaisesta arvolähtöisyyden korostumisesta, jossa vaikutuksilla halutaan kuvata toiminnan arvoa ja arvomaailmaa. Siirtyminen suorite- ja määräperusteisesta toimintalogiikasta kohti arvoperusteista terveydenhuoltoa (*value-based healthcare*, ks. esim. Porter & Kaplan 2016) edellyttää, että sote-alan toiminnan tavoitteena tulisi olla asiakaskohtainen kustannusvaikuttavuus eli asiakkaalle positiivisten hyvinvointivaikutusten aikaansaaminen mahdollisimman järkevällä resurssien käytöllä. Vaikuttavuuden mittaamista tulisi ohjata sote-toimijoiden yhteinen visio ja strategia, joiden mukaisesti asiakaskohtaista vaikuttavuutta voidaan luoda, tunnistaa ja arvioida. Tätä toimintalogiikan muutosta tukemaan tarvitaan myös toimintapolitiikkoja, jotka kannustavat asiakasresponsiivisuuteen ja arvon yhteiskehittämiseen asiakkaitten kanssa (Kokko & Kork 2020).

Arvoperusteisen tai vaikuttavuusperusteisen (joista jälkimmäinen on sote-alan kehittämisessä yleisempi termi) terveydenhuollon yksi tärkeä elementti on organisaation oppiminen: potilaalle tuotetun arvon tulisi olla tärkein vaikuttavuuden mekanismi, jonka avulla voidaan parantaa vaikutuksia paitsi yksilötasolla myös yhteiskunnallisesti (Nordin ym. 2017). Siksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta arvon tuottamisen ei pitäisi rajoittua vain palveluja käyttävään asiakkaaseen, vaan vaikutusten mittaamisen näkökulmana on huomioitava hyvinvoinnin kestävyys (ml. kansanterveys) pohjoismaisen hyvinvointiajattelun mukaisesti. Asiakkaalle luotava arvo määritellään hyvinvointivaikutusten ja niiden aikaansaamiseksi käytettyjen resurssien suhteeksi. Ihanteellisessa vaikuttavuusperusteisessa palvelujärjestelmässä asiakasvaikuttavuutta ja siihen liittyviä kustannuksia voidaan tiedolla johtamisen avulla yhdistää reaaliaikaisesti diagnoosi- ja hoitoketjuihin. Näin saadaan selville palveluiden vaikutukset yksittäiseen asiakkaaseen, ja toisaalta saadaan tietoa palvelujärjestelmän kyvystä luoda hyvinvointivaikutuksia. (Porter & Lee 2013.) Asiakasvaikutusten mittaamiseen kuuluu kliinisten mittareiden lisäksi asiakkaan näkemys ja kokemus saamastaan hoidosta; näitä ei perinteisesti ole mitattu mutta voitaisiin mitata potilaiden raportoimien mittareiden avulla. Esimerkiksi PROM (Patient Reported Outcome Measure) - mittarit mittaavat hoidon vaikutuksia tai lopputulemaa, kuten toimintakykyä ja itse koettua terveydentilaa, ja PREM (Patient Reported Experience Measure) -mittarit kartoittavat asiakaskokemusta, kuten tyytyväisyyttä palveluun ja potilaan halukkuutta suositella palvelua muille (Pitkänen ym. 2020, 20; Pitkänen ym. 2018; Baumhauer 2016; Breckenridge ym. 2015).

Vaikuttavuus innovaatiotoiminnan tehokkuutena

Toinen aineistossa korostuva näkökulma lähestyy sote-TKI-toiminnan vaikuttavuutta innovaatiotoiminnan ja erityisesti sen tehokuuden näkökulmasta, kuten TKI-toi-

minnan tuotosten ja panosten välisenä suhteena. Vaikuttavuuden rinnalle tulee nostaa myös muita tuloksellisuuden osa-alueita, kuten tuottavuus, laatu ja kustannukset. Kyse on laajemmin *innovaatioprosessin onnistumisesta* ja kyvystä tuottaa sellaisia uusia tuotteita ja palveluita, jotka ovat aikaisempaa vaikuttavampia.

”Asiakaslähtöisten innovaatioiden kehittely yhdessä on toiminnan keskeinen ajuri”

Empiirisen aineiston perusteella uusien asiakaslähtöisten innovaatioiden ja ratkaisujen kehittäminen on sote-TKI-toiminnan keskeinen tavoite. Yritysten näkökulmasta vaikuttavan innovaatiotoiminnan kriteerinä voi olla yritykselle tuotettu lisäarvo, kannattava liiketoiminta tai ekosysteemin tarjoamat mahdollisuudet uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja kaupallistamiseen. Yritysten odotukset liittyvät esimerkiksi rahoituksen, prosessiosaamisen, liiketoimintamallin tukemisen tai sparrauksen saamiseen. Haastateltujen mukaan ekosysteemi mahdollistaa osaamisen yhdistämisen, kokeilemisen ja innovoinnin toisin kuin kumppanuus tai kilpailutus, joissa epäonnistuminen voi merkitä ulkopuolelle jäämistä. Yhteistyön avulla pienetkin yritykset pääsevät mukaan laajempaan kehittämistoimintaan ja toisaalta isot yritykset voivat keskittyä juuri oman alan TKI-toimintaan. Haastateltavat näkivät, että sote-TKI-toiminnalla on vaikutuksia julkisten palvelujen järjestämiseen ja resurssien kohdentamiseen ja tätä kautta se mahdollistaa julkisen sektorin toiminnan tehostamisen. Lisäksi sote-TKI-toiminnan yhtenä keskeisenä tavoitteena on vahvistaa alueellista kasvua ja kehitystä luomalla ja houkuttelemalla alueelle uusia yrityksiä, työpaikkoja ja osaavaa työvoimaa, mutta näiden syy-seuraussuhteiden osoittaminen on haastavaa.

Haastateltavat painottivat korkeatasoista tutkimusta ja monitieteisen yhteistyön lisäämistä. He odottivat TKI-toiminnan mahdollistavan yrityksille, järjestöille ja julkisen sektorin toimijoille paremman pääsyn tutkimus- ja asiantuntijatietoon ja tutkijoille pääsyn aineistoihin, joiden saaminen olisi muutoin hankalaa tai jopa mahdotonta. Lisääntynyt vuorovaikutus tutkimuksen ja käytännön välillä luo pohjaa myös tieteellisen tutkimuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääntymiselle. Innovaatiotoiminnan tehokkuuden näkökulmasta tuotantotalouden ja laskentatoimen kirjallisuudesta on löydettävissä lukuisia mittareita ja lähestymistapoja, joilla voidaan mitata myös innovaatiotoiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta. Tuotaessa tehokkuus- tai tuottavuuskeskustelu palveluympäristöön nousee esiin myös uudenlaisia mittaamisen kysymyksiä, joista on keskusteltu palvelutuotannon tuottavuutta ja suorituskykyä tarkastelevassa kirjallisuudessa jo pitkään (esim. Lönnqvist 2010; Parasuraman 2002; Grönroos & Ojasalo 2004; Jääskeläinen, Laihonen & Lönnqvist 2014).

Palvelutuotannon mittaamista haastaa muun muassa resurssien aineeton luonne ja asiakkaan keskeinen rooli niin palveluprosessissa kuin lopputuloksen arvioinnissa. Myös toiminnan lopputuotokset, esimerkiksi innovaatiotoiminnassa syntynyt uusi tieto, ovat luonteeltaan aineettomia ja niiden mittaaminen on vaikeaa (ks. Kujansivu ym. 2007). Tämä korostaa tarvetta erilaisille mittareille ja tulokulmille keskusteltaessa sote-TKI-toiminnan tuloksellisuudesta. Siinä missä yhdestä näkökulmasta voidaan

puhua syntyneistä patenteista, tulovirrasta tai alueelle syntyneistä uusista yrityksistä, työpaikoista ja verotuloista, on toisesta näkökulmasta keskeistä arvioida esimerkiksi henkilöstön saatavuutta ja osaamista tai näiden tuottamiseen tarvittavan tutkimus- ja koulutustoiminnan kykyä vastata koulutustarpeisin. Sote-TKI-toiminnassakin on kyse viime kädessä siitä, miten tehokkaasti käytettävissä olevat yhteiset resurssit kyetään muuntamaan vaikuttaviksi tuotteiksi ja palveluiksi. Näistä kysymyksistä on keskusteltu paljon tuloksellisuuden johtamisen ja mittaamisen kirjallisuudessa.

TKI-toimintaan käytetään Suomessa paljon julkisia resursseja, minkä vuoksi keskustelussa on syytä huomioida tehokkuuden, vaikuttavuuden ja talouden ohella myös erilaiset oikeudenmukaisuuden näkökulmat (esim. Virtanen & Vakkuri 2016). Tämä korostaa tarvetta monitoimijaisuutta ja dialogisuutta korostavalle mittauslähestymistavalle. Esimerkiksi arvon yhteisluomisessa kiinnostus kohdistuu arvon tuottamisen prosesseihin, joissa eri ekosysteemin toimijat (palveluntuottajat, tarjoajat, asiakkaat ja sidosryhmät) luovat yhdessä arvoa. Tässä yhteisluonnin prosessissa he etsivät uusia ja innovatiivisia tapoja tukea toistensa liiketoimintaa. Osallistuminen arvonluontiin syntyy aineettomana osana palveluprosessia vuorovaikutuksessa palvelujen käyttäjän kanssa (Vargo ym. 2008). Arvon yhteisluontia on tarkasteltu erityisesti liiketoiminnan johtamisen ja markkinoinnin näkökulmista (ks. esim. Saarijärvi ym. 2013; Grönroos 2011). Myös julkisjohtamisen kontekstissa arvon yhteisluonti perustuu julkisen arvon (Moore 1995) ja Service Dominant Logic -ideoihin, joissa tuotanto- ja organisaatiokeskeisyydestä halutaan siirtyä kohti vuorovaikutteista ja asiakaslähtöistä palvelutuotantoa yhdessä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden muodostamien yhteistyö- ja kumppanuusmallien avulla (ks. esim. Klijn & Teisman 2003; Osborne 2018; Roth & Vakkuri, tämän julkaisun luku neljä). Sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamisen näkökulmasta on arvokasta pohtia, millaista arvoa luodaan, millä resursseilla ja mekanismeilla ja kenelle arvoa ensisijaisesti tuotetaan. Toimijoiden erilaisten arvostamismaailmojen ja arvonlajien analysointi tekee näkyväksi TKI-toiminnan moninaisuutta, mikä helpottaa yhteisen toiminnan arvon jäsentämistä ja todentamista arvostustalouden periaatteiden mukaisesti (ks. Kork & Sorsa 2020).

Vaikuttavuus vuorovaikutuksena

Kolmas empiirisestä aineistosta nouseva vaikuttavuuden näkökulma kytkeytyy toimijoiden yhteistoiminnasta syntyvään arvoon, joka oli myös KEHYS-hankkeen keskeinen lähtökohta. Yhteistyön, tiedonkulun ja avoimuuden merkitys ekosysteemin vaikuttavuudelle toimii yhtenä kantavana ajatuksena monissa viimeaikaisissa liiketoiminta-, innovaatio- tai hyvinvointiekosysteemiajattelua soveltaneissa tutkimuksissa (vrt. Iansiti & Levien 2004; Adner 2006; Laihonen 2012; Laasonen ym. 2019). Ekosysteemin valmiuksiin kuuluvat erilaiset innovaatioalustat ja foorumit, jotka mahdollistavat sosiaalisen kohtaamisen, 'pöhinän', aktiivisen yhteistoiminnan ja ideoiden kasvattamisen.

> Eli siks pitää olla pöhinää koska se pöhinä mittaa sitä, paljonko tietoo liikkuu. – – Se antaa mahdollisuuden siihen, että tulee eri lähteistä olevaa tietoa ja alkaa tulla näkemystä, et toi on tärkeempää ku joku toinen.

Haastatteluaineistossa ekosysteemin toiminnallisuus ja kypsyys eli sen synnyttämät mahdollisesti vakiintuvat rakenteet ja toimintatavat nähtiin TKI-toiminnan tavoiteltavina vaikutuksina. Ekosysteemin kyvykkyys liittyy sekä hankerahoituksen saamiseen että kykyyn houkutella yrityksiä investoimaan innovaatiotoimintaan. Useita toimijoita yhdistävinä vaikutuksina nähtiin ekosysteemin toimijoiden välinen kumppanuus ja osaaminen, jota ei muuten ole mahdollista saada.

> Ekosysteemityössä on keskeistä, miten laadukkaita ’matchäyksiä’ on saatu aikaiseksi; miten ekosysteemin ja niiden toimijoiden yhteistyö on kehittynyt, ja miten yhteistyö tuottaa arvoa toimijoille.

Haastateltavat odottivat sote-TKI-toiminnan lisäävän julkisen ja yksityisen sektorin välistä aitoa yhteistyötä, mutta yhteistyölle haluttiin antaa riittävän väljät raamit, jotta TKI-toiminnalla olisi mahdollista saada aidosti uudenlaisia ratkaisuja. Yhtenä innovaatiotoiminnan osaamisen vahvistamiseen liittyvänä tavoitteena nousi esille organisaatioiden oppiminen itse ekosysteemistä ja sen toiminnasta.

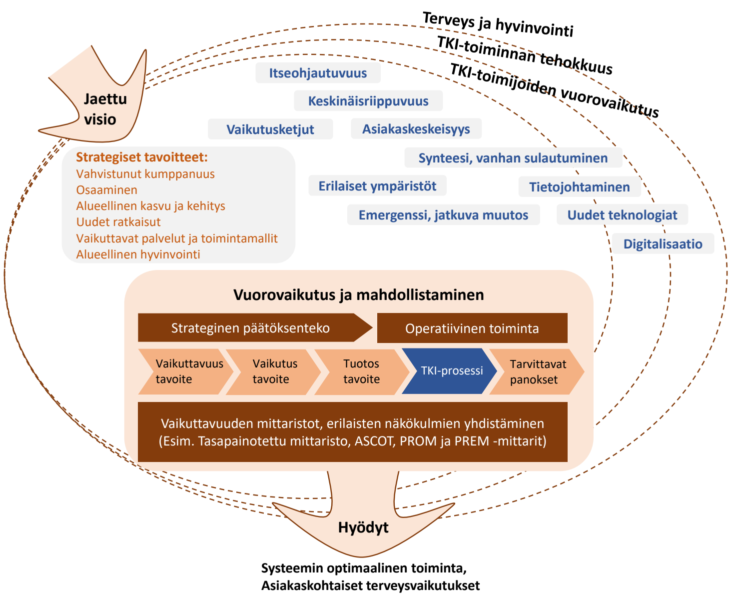
Yhteiskunnassa ja organisaatioissa tapahtuu samanaikaisesti laaja-alaista rakenteiden ja toimintakäytäntöjen muutosta, jossa yksittäisten toimijoiden sijaan kehityksen suunta määrittyy yhä enemmän toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Systeemiajattelussa nähdään, että muutokset, toiminta ja toimijat ovat keskinäisriippuvaisia eli muutos yhdellä osa-alueella vaikuttaa koko systeemiin (ks. Meadows 2008). Systeemiajattelun mukaisesti ekosysteemin vaikuttavuus syntyy siitä, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Kausaalisuhteiden sijaan ongelmat ja niiden ratkaisut ovat kompleksisia, yhteydet epäsuoria ja vaikeasti todennettavia. Vaikuttavuuden arvioinnissa on siksi kiinnitettävä huomiota mahdollistaviin tekijöihin ja olosuhteisiin, kuten ekosysteemin verkostovaikutuksiin, toimijoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja ryhmädynamiikkaan. (Uusikylä 2019; Vataja & Hyytinen 2019.)

Vaikuttavuuden mittaamisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa, että tarkasteltavan systeemin ominaisuudet säilyvät, kutsuttiin sitä millä nimellä tahansa. Peltoniemen (2004) mukaan ”käsitteet kuten klusteri, arvoverkko tai liiketoimintaekosysteemi ovat vain käsitteitä, eivätkä ne muuta systeemin ominaisuuksia”. Eri käsitteiden sijaan mielenkiintoisempaa on tarkastella, synnyttääkö uusi nimi uudenlaista toimintaa, joka kykenee muuttamaan systeemiä. Syntyykö ekosysteemiajattelun kautta tiiviimpää vuorovaikutusta ja yhteistyötä, joka ruokkii innovatiivisuutta? Voidaanko mittaamalla ja uudenlaista mittausinformaatiota tuottamalla tukea tämän kaltaisen toivotun kausaliteetin rakentumista? Perimmäisenä ajatuksena mittauskäytäntöjen kehittämisessä lienee ajatus siitä, että vastaus edellisiin kysymyksiin on kyllä. Tämä kuitenkin edellyttää huomion kiinnittämistä lopputulosten sijaan ekosysteemin yh-

teistyötä tukeviin rakenteisiin eli siihen, miten toimijat vuorovaikuttavat ja mitä ne faktuaalisesti saavat aikaan yhdessä. Kyse on tällöin siitä, muuttuuko uudenlainen ajattelu tekemiseksi.

Lähtökohta sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamiselle

Olemme edellä kuvanneet kolme mahdollista lähestymistapaa sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden tarkasteluun. Nämä lähestymistavat tarjoavat lähtökohdan vaikuttavuuden mittaamiselle. Kuviossa 1 on kuvattu haastatteluaineistosta ja tutkimuskirjallisuudesta nousevat keskeiset näkemykset ja tavoitteet. Vaikuttavuuden mittaamisessa yhteen sovitettavia elementtejä ovat esimerkiksi strategiset tavoitteet suhteessa valittuihin keinoihin, toimijoiden välisen vuorovaikutuksen toteuttaminen ja yhteisen mission muotoilu sekä toimijoiden erilaisten intressien ja vaikuttavuusnäkökulmien yhteensovittaminen. Kuvio havainnollistaa mittaamisen kohteen kompleksisuutta. Toiminnan vaikuttavuuden mittaamisessa pitäisi pystyä huomioimaan tasapainoisesti erilaiset sisällölliset tekijät. Ekosysteemiajattelun mukaisesti tunnistamme sote-TKI-toiminnan keskeisiksi ominaisuuksiksi ja vaikuttavuuden mekanismeiksi toimijoiden itseorganisoitumisen, kytkeytyneisyyden sekä yhteisevoluution, jotka yhdessä mahdollistavat ja luovat edellytyksiä uusien, usein ennalta-arvaamattomienkin tuotosten syntymiselle (esim. Laihonen 2012; Jalonen 2021). Tässä selitysmallissa vaikuttavuuden mittaaminen ja perinteiset kontrolliin, suunnitteluun ja valvontaan perustuvat mittaamismallit haastetaan toden teolla. Sote-TKI-toiminnan vaikuttavuudessa kyse on usein enemmän mahdollistamisesta ja olosuhteiden luomisesta kuin lineaarisesta panos-tuotosajattelusta.



Kuvio1: Sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamisen lähtökohdat, joissa yhteensovitetaan strategiset tavoitteet, toimijoiden vuorovaikutukseen perustuva päätöksenteko sekä erilaiset vaikuttavuusnäkökulmat.

Kuten olemme edellä pyrkineet osoittamaan, vaihtoehtoiset vaikuttavuuden tulkinnat ja näkökulmat eivät ole vastakkaisia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. Keskeinen huomio liittyy siihen, että vuorovaikutukseen perustuvan elinvoimaisen innovaatioekosysteemin orkestrointi poikkeaa huomattavasti tehokkaan prosessijohtamisen näkökulmasta (vrt. Valkokari ym. 2017). Esimerkiksi haastateltavat saattoivat samassa lauseessa ihannoida ekosysteemiajattelun mahdollistavaa ja avointa luonnetta, mutta tarjottu ratkaisuavaruus perustui kuitenkin prosessiajattelun mukaisen toiminnan tuotosten määrämuotoistamiseen ja varsin perinteisen toiminnanohjauksen ideaalille. Osa haastateltavista kaipasi toimijoille selkeitä tuloksellisuuskriteereitä, joilla voitaisiin osoittaa toimijoiden hyödyllisyys ja hyväksyttävyys osana innovaatioekosysteemiä. Seuraavassa luvussa pyrimme luomaan pohjaa eri näkökulmat yhdistävälle monitoimijaisuutta ja dialogisuutta korostavalle sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamiselle.

Kohti monitoimijaista ja dialogista sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamista

Edellä on kuvattu kolme lähestymistapaa sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden tarkasteluun: vaikuttavuus terveytenä ja hyvinvointina, vaikuttavuus innovaatiotoiminnan tehokkuutena sekä vaikuttavuus vuorovaikutuksena. Tunnistetut lähestymistavat tuovat esiin monet mahdolliset tulkinnat sote-TKI-toiminnan vaikuttavuudesta ja sen mittaamisesta sekä erilaiset arvioinnin tietotarpeet.

Tuloksellisuuden johtamisen ja mittaamisen kirjallisuus on jo pitkään puhunut tasapainotetusta mittaamisesta, jossa erilaisten näkökulmien yhteensovittaminen edellyttää monitoimijaisuutta ja dialogisuutta korostavia mittaamisen lähestymistapoja (vrt. Laihonen & Rajala 2020). Tasapainotetun mittaamisen lähtökohtana on tällöin ajatus siitä, että organisaation johto tarvitsee päätöksenteon tueksi myös muuta kuin taloudellisesta onnistumisesta kertovaa informaatiota. Yksi yleisimmin käytetyistä malleista on tasapainotettu tuloskortti (Kaplan & Norton 1992), jossa suorituskykyä tarkastellaan talouden lisäksi asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja uudistumisen näkökulmista. Toinen vastaava tasapainotettu malli on suorituskykyprisma (Neely & Adams 2000), jossa näkökulmina ovat sidosryhmien tyytyväisyys, strategiat, prosessit ja kyvyt sekä sidosryhmien organisaation toimintaan tarjoamat panokset. Suomessa valtionhallinnon tulosohjauksessa (Valtiovarainministeriö 2005) on pitkään ollut käytössä tulosprisma tuloksellisuuden eri näkökulmien yhdistämiseksi ja vaikuttavuusmekanismien tunnistamiseksi. Tässä mallissa yhteiskunnallinen vaikuttavuus rakentuu henkilöstövoimavarojen hallinnan ja kehittämisen, toiminnan tehokkuuden sekä tuotosten ja laadunhallinnan kautta.

Erilaisia mittaamiskehyksiä on lähtökohtaisesti kehitetty yksittäisen organisaation näkökulmasta. Sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen tarvitaan

uudenlaisia arviointimalleja, joissa otetaan huomioon vaikutusten moniulotteisuus ja eri sidosryhmien näkökulmat. Sovellamme ajatusta tasapainotetusta mittaamisesta sote-TKI-toiminnan erilaisten vaikuttavuusnäkökulmien välisen tasapainon etsimiseen, joka tapahtuu eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja dialogissa. Tämänkaltainen systeemisen mittaamisen (ks. Laihonen ym. 2014) perusajatus on tunnistettavissa muun muassa yhteistyöverkostojen suorituskyvyn mittaamisessa (esim. Pekkola 2013), sosiaali- ja terveyspalveluiden muodostamien arvoverkkojen tuottavuustarkastelussa (Lönnqvist & Laihonen 2012), tuloksellisuuden mittaamisessa palvelujärjestelmän eri tasoilla (Sillanpää 2016) ja hybridiorganisaatioiden tuloksellisuuden mittaamisessa (Kokko & Laihonen 2022). Mittaamisen lähtökohtana on tällöin erilaisten tavoiteasetelmien ymmärtäminen ja moniäänisyyden huomiointi. Koska sote-TKI-toiminta koostuu monista toimijoista, on heillä toiminnan vaikuttavuuteen erilaisia, kilpaileviakin näkökulmia ja intressejä. Sote-TKI-toiminnan vaikutusten mittaamisessa onkin kyse monenlaisten intressien yhteensovittamisesta, jolloin ohjaus- ja mittausjärjestelmän pitäisi kyetä samanaikaisesti huomioimaan niin innovaatiotoiminnan seurauksena syntyvät hyvinvointivaikutukset kuin innovaationprosessin tehokkuus ja toimijoiden yhteistyön sujuvuus. Toiminnan tuloksia ja syntyneitä vaikutuksia ja innovaatioita voidaan tulkita ja käyttää hyväksi monin eri tavoin riippuen kunkin toimijan tulokulmasta.

Esimerkki TKI-toiminnan moninäkökulmaisesta vaikuttavuuden mittaamisesta

Kehittäminen ja kompleksisten ongelmien ratkaiseminen edellyttävät luovia ja kokeilevia mittaus- ja arviointiasetelmia (ks. Uusikylä 2019), jotka tukevat kaikkien toimijoiden yhteistä päämäärää ja oppimista. TKI-toiminnan vaikuttavuuden arviointiin on kehitetty malleja, joissa on korostettu monitoimijuutta ja moninäkökulmaisuutta soveltaen tasapainotetun mittaamisen ideaa. Yksi tällainen esimerkki on terveydenhuollon tutkimuksen ja innovaatiohankkeiden vaikuttavuuden mittaamiseen kehitetty MULTI-ACT-malli (ks. www.multiact.eu). Sen mittaaminen perustuu kollektiiviseen vaikutusten arviointimalliin (Collective Research Impact Framework; Multi-act 2021). MULTI-ACT-malli tarjoaa tukea monitoimijaisten TKI-hankkeiden johtamiseen, sidosryhmien osallistumiseen ja vaikutusten mittaamiseen. Sidosryhmien välisen yhteistyön, yhteisen mission ja kollektiivisen päätöksenteon edistämisen lisäksi vaikuttavuuden mittaamisessa korostetaan potilasnäkökulmaa. Siksi MULTI-ACT-mallissa on tunnistettu monia toimijoita (esim. potilaat, potilasorganisaatiot, kansalaisjärjestöt, sote-alan ammattilaiset, palvelujen järjestäjät, tutkimusorganisaatiot ja -rahoittajat, sääntely- ja valvontaviranomaiset, lääketeollisuus ja yritykset), joita yhdistää yhteinen päämäärä toimia potilaan parhaaksi.

Vaikuttavuuden mittaamisen näkökulmia. Koska sote-alan TKI-toimijoilla kuten palveluntuottajilla, yrityksillä, lääketeollisuudella, järjestöillä, tutkimuslaitoksilla tai poliittisilla ja hallinnollisilla päätöksentekijöillä on erilaisia intressejä, on vaikuttavuuden mittaamisessa huomioitava toimijoiden eri tulokulmat. MULTI-ACT-mallin vaikutusten arviointikehikko koostuu viidestä vaikuttavuuden ulottuvuudesta:

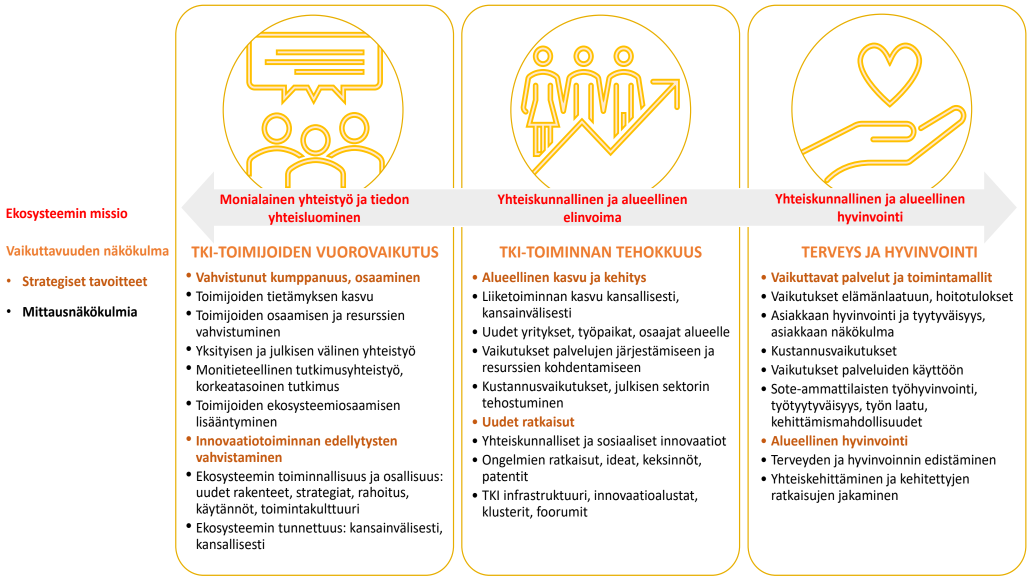
potilasnäkökulma, tutkimuksen laatu, organisatorinen missio sekä taloudelliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Osallistujien näkemykset ovat tärkeässä roolissa TKI-hankkeiden vaikuttavuuden arvioinnissa. Mittaamisen ja vuorovaikutuksen onnistuneisuuden näkökulmasta on keskeistä varmistaa, että toimijoilla on yhteinen visio ja että yhteistyössä mukana olevien toimijoiden osaaminen on riittävän erilaista ja toisiaan täydentävää, jotta tavoiteltavia vaikutuksia on mahdollista saavuttaa. MULTI-ACT-mallissa korostetaan sidosryhmien yhteistä missiota ja potilasnäkökulmaa. Missionäkökulmasta vaikuttavuutta arvioidaan suhteessa siihen, miten toiminta on luonut arvoa sidosryhmille alkuperäisen mission mukaisesti. Potilasnäkökulma liittyy potilaan raportoimiin vaikutuksiin ja potilaiden osallisuuden mittaamiseen. Laatunäkökulma mittaa tutkimustoiminnan akateemista vaikuttavuutta. Talousnäkökulma liittyy kustannusvaikuttavuuteen, rahoitukselliseen tasapainoon ja kansantaloudellisiin vaikutuksiin. Yhteiskunnallinen näkökulma liittyy toiminnan pitkän aikavälin vaikutuksiin ja epäsuoriin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin.

Esimerkkejä TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittareista. MULTI-ACT-mallissa TKI-toiminnan tuloksia ja vaikutuksia mitataan moniulotteisella tulosmittaristolla (Master Scorecard). Se sisältää yhteensä 126 potentiaalista indikaattoria, jotka on luokiteltu 52 mittausnäkökulmaan (ks. tarkemmin Kork et al. 2022). Ajatuksena on yhteisvastuullisuus, jossa TKI-toimintaan osallistuvat sidosryhmät rakentavat yhdessä yhteisen tulosmittariston olennaisuusanalyysin avulla (Materiality Analysis). Näin he voivat valita juuri sellaiset vaikuttavuutta kuvaavat mittarit, joita kaikki pitävät merkityksellisimpinä TKI-toiminnan mission kannalta. Tulosmittaristo tukee eri toimijoiden välistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja kommunikaatiota, koska sen avulla saadaan palautetta toiminnasta ja yhteisestä suunnasta.

Monitoimijaisuutta ja dialogisuutta korostava sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden viitekehys

Sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen edellyttää useiden eri näkökulmien huomioimista. Monitoimijaisuutta ja dialogisuutta korostavalla viitekehyksellä tarkoitamme, että vaikuttavuuden mittaamisessa on kollektiivisesti sovitettava yhteen toimijoiden eri intressit, mittausnäkökulmat, vaikutusten moniulotteisuus sekä mittareiden valinnat toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Viitekehys perustuu moniäänisyyden ja dialogisuuden periaatteille, minkä vuoksi se sopii hyvin monitoimijaisen sote-TKI-toiminnan kontekstiin. Esittelemme kuviossa 2 tutkimuksen empiiriseen aineistoon ja aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen perustuvan viitekehyksen sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseksi. Mittaamisen lähtökohtana toimivat artikkelissa tunnistetut sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden eri näkökulmat: terveys ja hyvinvointi, TKI-toiminnan tehokkuus sekä TKI-toimijoiden vuorovaikutus. Kuhunkin näkökulmaan liittyy omat missionsa, strategiset tavoitteensa sekä mittausnäkökulmansa. Tasapainotetun mittaamisen periaatteiden mukaisesti vaikuttavuuden mittaamisen tulisi sisältää mittareita kustakin näkökulmasta.

Vaikka asiakkaalle luotava arvo (terveys, hyvinvointi) onkin sote-palveluiden kehittämisen keskiössä, on huomattava, että sote-TKI-toimintaan liittyy myös muita intressejä ja tavoitteita, joista TKI-toiminnan vaikuttavuus yhdessä muodostuu. Sekä sote-toimintaan että TKI-toimintaan liittyviä mittareita on jo olemassa runsaasti, joten viitekehys ei tarjoa varsinaisia mittareita sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen, vaan auttaa tunnistamaan mittaamisen näkökulmat ja mittauksen kohteena olevat tekijät. Ajatuksena on, että näiden mittausnäkökulmien avulla ekosysteemin toimijat pystyvät yhdessä määrittelemään, valitsemaan ja kehittämään sopivat vaikuttavuuden kontekstispesifit mittarit pyrkiessään mittaamaan sote-TKI-toiminnan vaikuttavuutta.



Kuvio 2. Monitoimijaisuutta ja dialogisuutta korostava viitekehys sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Olemme tässä artikkelissa kuvanneet sote-TKI-toiminnan moniulotteista luonnetta ja todenneet sen edellyttävän monitoimijaisuutta, dialogisuutta sekä tasapainotettua lähestymistapaa vaikutusten mittaamisessa. TKI-toimintaan osallistuu erilaisia toimijoita, ja tällöin keskeiseksi toiminnan johtamisen kysymykseksi nousee se, miten vaikuttavuus määritellään ja miten valitaan mittarit, joilla vaikuttavuutta mitataan. Vaikuttavuuden monien eri näkökulmien ja tulkintojen esittelyn jälkeen voidaan todeta, että yhtä oikeaa vastausta ei sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseksi ole esittää. Uskomme kuitenkin esittelemämme mittausviitekehyksen tarjoavan niin

tutkijoille kuin käytännön tekijöille lähtökohdan tämän monitulkintaisen ilmiön jäsentämiseksi.

Mittaamisen ja mittausinformaation käytön näkökulmasta artikkeli nostaa esiin vuorovaikutuksen ja yhteistyön tarpeen niin yhteisiä tavoitteita määritettäessä kuin tuloksia tulkittaessa. Verkostojen ja ekosysteemien tuloksellisuuden johtamisessa ei ole kyse vain toiminnan hallinnasta vaan myös yhteistoiminnan ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen mahdollistamisesta. Yhteisessä tuloksellisuusdialogissa (Laihonen ym. 2017) rakennetaan jaettua tilannekuvaa, asetetaan yhteisiä tavoitteita sekä määritellään rooleja ja vastuita. Samanaikaisesti tässä kollektiivisessa tiedon muodostuksen prosessissa motivoidaan ja sitoutetaan toimijoita yhteiseen tekemiseen (Laihonen, Kork & Sinervo 2022). Jatkossa olisi tärkeätä tutkia tarkemmin niitä jaettuja päätöksentekoprosesseja, joissa vaikuttavuutta jäsennetään ja mitataan sote-TKI-ekosysteemin kontekstissa. Vaikuttavuuden käsitteellisessä jäsentämisessä ja mittaamisen kehittämistyössä tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota TKI-toiminnan yhteiskunnallisiin hyötyihin, jotka usein realisoituvat vasta pitkällä aikavälillä. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioimiseen tarvitaan sellaisia työkaluja, jotka pystyvät huomioimaan toimintaympäristön moniulotteisuuden, ilmiöiden yhteen kietoutumisen ja eri toimijoiden näkökulmat.

Tarvitaan myös pohdintaa siitä, mitä vaikuttavuus tai tuloksellinen toiminta on useista eri toimijoista koostuvissa ekosysteemeissä, joissa samanaikaisesti tutkitaan, kehitetään ja innovoidaan. Tällöin merkitystä on sillä, millainen aikajänne ja resursointi toiminnan kehittämisen vaikutusten mittaamiselle asetetaan. Sote-TKI-ekosysteemissä tapahtuu paljon sellaista, joka ei ole perinteisesti ollut tuloksellisuuden mittaamisen huomion kohteena. Huomio on ollut enemmän tuotoksissa ja aikaansaannoksissa kuin yhteisessä tekemisessä ja sen mahdollistamisessa. Vanha viisaus on, että innovaatiot syntyvät rajapinnoilla. Tämän vuoksi on tärkeää, että innovaatioekosysteemi kykenee luomaan tilaa ja edellytyksiä kohtaamisille erilaisilla rajapinnoilla. Monimuotoisuus on nähty keskeisenä ekosysteemin ominaisuutena (esim. Clippinger 1999) ja innovaatioekosysteemin onnistumisen edellytykset luodaankin kohtaamisissa erilaisten toimijoiden kesken. Tämä tuo mukanaan erilaiset intressit ja tavoitteet, odotukset ja osaamiset, joiden hallinnan problematiikkaa on viime vuosina tarkasteltu esimerkiksi hybridiorganisaatioiden tuloksellisuuden mittaamista käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Johanson & Vakkuri 2018; Rajala, Laihonen & Kokko 2021; Rajala, Laihonen & Vakkuri 2020; Kokko & Laihonen 2022).

Yhteisenä nimittäjänä ekosysteemien, verkostojen tai hybridiorganisaatioiden toiminnan vaikuttavuuden mittaamiselle on se, että tuotetun mittausinformaation avulla pitäisi kyetä valottamaan resurssien monipuolisuutta, prosessien tietynlaista ennakoimattomuutta sekä kompleksisuustieteistä tuttua termiä käyttäen emergenttiä eli ilmaantuvaa luonnetta. Tämän vuoksi törmätään usein erilaisiin tulkintoihin mittaamisesta ja sen mukanaan tuomiin organisaatiokulttuurisiin eroihin. Perinteisesti suorituskyvyn tai tuloksellisuuden johtaminen ajatellaan ensisijaisesti johdon kontrollin välineenä (ks. Anthony 1965; Simons 1994). Ekosysteemiajattelussa johdon

kontrolli nähdään erityisenä haasteena juuri toimijoiden itseorganisoitumisen ja toiminnan ilmaantuvan luoteen vuoksi. Tämän vuoksi myös mittaamiseen suhtaudutaan usein kriittisesti. Tuloksellisuuden mittaamisen ja johtamisen ytimessä on kuitenkin viime kädessä se, miten henkilöstön (tai laajemmin toimijoiden) energiaa ja käyttäytymistä kyetään suuntaamaan kohti halutun kaltaista toimintaa (Adler 2018).

Vaikuttavuuden mittaamisessa on huomioitava yhteisen arvokeskustelun tärkeä merkitys. Kuten kaikessa päätöksenteossa myös sote-TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamisessa joudutaan tekemään priorisointia asiakasvaikutusten ja taloudellisen tuloksellisuuden välillä (Kork 2018). Siksi on tärkeää jo TKI-toiminnan alkuvaiheessa pohtia yhteistä päämäärää tai missiota, johon kaikkien toimijoiden on helppo sitoutua: mikä tekee yhteisestä toiminnasta tekemisen arvoista ja miten sen tuottama hyöty eli vaikuttavuus pystytään osoittamaan? Tätä ajatusta tukee myös esiin nostamamme esimerkki monitoimijaisesta ja tasapainotetusta vaikuttavuuden mittaamisen mallista, joka voi tarjota konkreettista apua siihen, miten eri sidosryhmät saadaan organisoitua ja sitoutettua yhteisen tavoitteen muotoiluun esimerkiksi lähtötilanteen ja tarpeiden kartoituksella. Vaikuttavuuden eri näkökulmien yhteensovittaminen edellyttää moniäänisyyttä, rakentavaa dialogia ja näitä molempia tukevaa prosessinhallintaa sekä yhteistä tiedonmuodostusta.

Lähteet

Adler, R. W. 2018. *Strategic Performance Management. Accounting for Organizational Control.* London ja New York: Routledge.

Adner, R. 2006. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review* 84(4), 98–107.

Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Harvard Business School, Boston, MA.

Baumhauer J. F. & Bozic K. J. 2016. Value-based healthcare: patient-reported outcomes in clinical decision making. *Clinical Orthopaedics and Related Research* 474(6), 1375–1378.

Beirão, G., Patrício, L. & Fisk, R. P. 2017. "Value cocreation in service ecosystems: Investigating health care at the micro, meso, and macro levels". *Journal of Service Management* 28(2), 227–249.

Breckenridge, K., Bekker, H. L., Gibbons, E., van der Veer, S. N., Abbott, D., Briançon, S., Cullen, R., Garneata, L., Jager, K. J., Lønning, K., Metcalfe, W., Morton, R. L., Murtagh, F. E., Prutz, K., Robertson, S., Rychlik, I., Schon, S., Sharp, L., Speyer, E., Tentori, F., Caskey, F. J. 2015. How to routinely collect data on patient-reported outcome and experience measures in renal registries in Europe: an expert consensus meeting. *Nephrology Dialysis Transplantation* 30(10), 1605–1614.

Cameron, K. 2015. *Organizational effectiveness*. Wiley Encyclopedia of Management, 1–4.

Clippinger, J. III. 1999. *The Biology of Business: Decoding the Natural Laws of Enterprise.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Etzioni, A. 1964. *Modern organizations.* Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.

Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory* 11(3), 279–301.

Grönroos, C. & Ojasalo, K. 2004. Service Productivity: Towards a Conceptualization of the Transformation of Inputs into Economic Results in Services. *Journal of Business Research* 57(4), 414–423.

Hart, F., & Bond, M. 1995. *Action research for health and social care: A guide to practice*. McGraw-Hill Education (UK).

Iansiti, M. & Levien, R. 2004. *The Keystone Advantage – What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston: Harvard Business School Press.

Jalonen, H. 2021. New development: Complexity-informed interpretation of social innovation. *Public Money & Management* 42(5), 356–359.

Johanson, J.-E. & Vakkuri, J. 2018. *Governing Hybrid Organisations.* Oxon ja New York: Routledge.

Jääskeläinen, A., Laihonen, H. & Lönnqvist, A. 2014. Distinctive features of service performance measurement. *Journal of Operations and Production Management* 34(12), 1466–1486.

Kangasharju, A. 2008. *Tuottavuus osana tuloksellisuutta*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* 79.

Klijn, E. H., & Teisman, G. R. 2003. Institutional and strategic barriers to public—private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public money and Management* 23(3), 137–146.

Kokko, P. 2022. *Arvoperustainen terveydenhuollon ilmiö sosiaali- ja terveydenhuollossa - Kohti vaikuttavampaa julkishallintoa?* Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston väitöskirjat 671. Tampereen yliopisto, Tampere.

Kokko, P. & Kork, A. A. 2021. Value-based healthcare logics and their implications for Nordic health policies. *Health Services Management Research* 34(1), 3–12.

Kokko, P. & Laihonen, H. 2022. Performance management and hybrid healthcare organisations – Case of the Accountable Care Organisation. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 34(3), 411–429.

Kork, A. A. 2016. *Asiakasresponsiivisuudella tehokkuutta julkisiin palveluihin? Terveyskioski perusterveydenhuollon kehittämisinstrumenttina*. Acta Universitatis Tamperensis 2237. Tampere University Press: Tampere.

Kork, A. A. 2018. Terveydenhuollon asiakaslähtöistä kehittämistä ja kustannusten hallintaa on vaikea toteuttaa samanaikaisesti. *Yhteiskuntapolitiikka* 83(2), 215–220.

Kork, A. & Sorsa, V. 2020. Arvostamisen konventiot. Teoksessa H. Jalonen, N. Helander & L. Mäkelä (toim.) *Arvostustalous – kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa*. Vastapaino, 57–73.

Kork, A-A., Antonini, C., García-Torea, N., Luque-Vílchez, M., Costa, E., Senn, J., Larrinaga, C., Bertorello, D., Brichetto, G., Zaratin, P., & Andreaus, M. (2022). Collective health research assessment: developing a tool to measure the impact of multistakeholder research initiatives. *Health Research Policy And Systems*, 20 (1), 1–13.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda*. Helsinki: Talentum.

Laasonen, V., Ruokonen, H., Talvitie, J., Lähteenmäki-Smith, K., Kolehmainen, J., Ranta, T., Järvelin, A.-M. & Piirainen, K. 2019. *Selvitys innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemien menestystekijöistä sekä julkisen sektorin rooleista kehityksessä.* Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019(32).

Laihonen, H. 2012. Knowledge structures of a health ecosystem. *Journal of Health Organization and Management* 26(4), 542–558.

Laihonen H. & Rajala T. 2020. Developing Public Administration with Performance Dialogues. Teoksessa Farazmand A. (toim.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.

Laihonen, H. & Sillanpää, V. 2014. What is the Role of Knowledge Management in Establishing the Effectiveness of Public Welfare Services? *Knowledge and Process Management* 21(2), 112–121.

Laihonen, H., Jääskeläinen, A. & Pekkola, S. 2014. Measuring Performance of a Service System – from organizations to customer-perceived performance. *Measuring Business Excellence* 18(3), 73–86.

Laihonen H., Kork A-A., Sinervo LM., & Kokko P. 2022. Julkisen hallinnon tiedonmuodostus. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L-M. & Tuurnas, S. (toim.). *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus*. Tampere: Vastapaino, 221–243.

Lönnqvist, A. & Laihonen, H. 2012. Welfare service system productivity: the concept and its application. *International Journal of Productivity and Performance Management* 61(2), 128–141.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Helsinki: Tietosanoma.

Meadows, Donella, H. 2008. *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction. VT: Chelsea Green Publishing.

Meklin, P. 2009. Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa. Teoksessa J. Vakkuri (toim.) *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat*. Helsinki: Gaudeamus, 31–50.

Moore, M. 1995. *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Multi-act (2021) CRIF Integrated Manual for R&I Actors (Multi-Act, Deliverable D6.1). EU Horizon 2020. https://www.multiact.eu/wp-content/uploads/2021/10/D6.1.pdf

Neely, A. & Adams, C. 2000. *Perspectives of Performance: The Performance Prism, Centre of Business Performance.* UK: Cranfield Business School.

Nordin, P., Kork, A. A. & Koskela, I. 2017. Value-based healthcare measurement as a context for organizational learning: Adding a strategic edge to assess health outcome? *Leadership in Health Services* 30(2), 159–170.

Nguyen, L., Linnosmaa, I., Jokimäki, H., Rand, S., Malley, J., Razik, K., Trukeschitz, B. & Forder, J. 2021. Social care-related outcomes in Finland. Construct validity and structural characteristics of the Finnish ASCOT with older home care users. *Health and Social Care in the Community* 29(3), 712–728.

Osborne, S. 2018. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review* 20(2), 225–231.

Parasuraman, A. 2002. Service Quality and Productivity: A Synertistic Perspective, *Managing Service Quality* 12(1), 6–9.

Pekkola, S. 2013. *Performance measurement and management in a collaborative network*. LUT-yliopistopaino.

Pitkänen, L., Haavisto, I., Vähäviita, P., Torkki, P., Leskelä, R.-L. & Komssi, V. 2018. *Vaikuttavuus SOTE:ssa, suoritteista tuloksiin*. Nordic Healthcare Group.

Pitkänen, L., Torkki, P., Tolkki, H., Valtakari, M. & Leskelä, R.-L. 2020. Reittiopas vaikuttavuuteen: Vaikuttavuusperustainen ohjaus sote- ja työllisyyspalveluissa. Valto, Valtioneuvoston julkaisuarkisto. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020(1), 150. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-820-5

Porter, M. E. 2010. What is Value in Health Care? *The New England Journal of Medicine* 23, 2477–2481.

Porter, M. E. & Guth, C. 2012. *Redefining German Health Care - Moving to a Value-Based System.* Springer.

Rajala, T., Laihonen, H. & Kokko, P. 2021. Assessing the fragmentation of hybrids' performance management systems. *International Journal of Public Sector Management* 34(3), 312–335.

Rajala, T., Laihonen, H. & Vakkuri, J. 2020. Exploring challenges of boundary-crossing performance dialogues in hybrids. *Journal of Management and Governance* 24, 799–820.

Rajavaara, M. 2016. *Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen todentamisesta vaikutusten todentamiseen*. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Saarijärvi, H., Kannan, P. & Kuusela, H. 2013. Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European business review* 25(1), 6–19.

Sillanpää, V. 2016. Performance Measurement for Managing Welfare Services. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisuja 1423.

Simons, R. 1994. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal* 15(3), 169–189.

Sintonen, H. & Pekurinen, M. 2006. Terveystaloustiede. Porvoo: WSOY.

Sotarauta, M., Heinonen, T., Sorvisto, P. & Kolehmainen, J. 2016. Ihmisten varaosateollisuuden ja riskirahoituksen nykytila ja kehityshaasteet. Teoksessa M. Sotarauta, T. Heinonen, P. Sorvisto & J. Kolehmainen (toim.), *Innovation Ecosystems, Competencies and Leadership*. TEKES Review 329/2016.

Torkki, P. & Mäki-Opas, T. 2021. Vaikuttavuuden vuosikymmentä rakentamassa. Kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon vaikuttavuuskeskus-selvitys. Itä-Suomen yliopisto, Helsingin yliopisto. https://www.helsinki.fi/assets/drupal/2021-08/Raportti_Kansallinen%20sote-vaikuttavuuskeskus.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM. 2021. Kestävä talouskasvu ja hyvinvointimme tulevaisuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021(12). Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Uusikylä, P. 2019. *Endeavour to Find Evidence. The role evaluation in the complex systems of governance.* Academic dissertation. Helsinki: Unigrafia.

Vaarama, M. 1995. *Vanhusten hoivapalvelujen tuloksellisuus hyvinvoinnin tuotanto – näkökulmasta*. Tutkimuksia 55. Jyväskylä: Stakes.

Valkokari, K., Seppänen, M., Mäntylä, M. & Jylhä-Ollila, S. 2017. Orchestrating Innovation Ecosystems: A Qualitative Analysis of Ecosystem Positioning Strategies. *Technology Innovation Management Review* 7(3), 12–24. http://doi.org/10.22215/timreview/1061

Valtiovarainministeriö. 2005. Tulosohjauksen käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vataja, K. & Hyytinen, K. 2019. Vaikuttavuuden arviointia monimutkaisen maailman haasteisiin. *Kanava* 7/2019.

Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26(3), 145–152.

Virtanen, P. & Vakkuri, J. 2016. *Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi*. Helsinki: Tietosanoma.

VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

6

Sote-alan innovaatioekosysteemiin liittymisen odotukset arvolupausten kautta tarkasteltuna

Pasi-Heikki Rannisto & Timo Rintamäki

Johdanto

Viime vuosikymmeninä sosiaali- ja terveysala on avautunut yhteistyölle merkittävästi. Yksityisen ja kolmannen sektorin rooli on kasvanut myös julkisten organisaatioiden järjestämissä palveluissa, ja siitä on tullut keskeinen osa tuottaja- ja kehittäjäyhteisöä. Nykyisin sote-alalla voidaan jo puhua ekosysteemistä, olkoonkin, että monessa palvelussa roolit ovat edelleen muuttumattomat. Kehys -hankkeella lähdettiin edelleen kehittämään sotealan integraatiota kohteena tällä kertaa TKI-toiminta. Tavoitteena oli luoda tulevaisuuden sote-innovaatioekosysteemiä Pirkanmaalle. Mukaan lähti toimijoita erikoissairaanhoidosta (PSHP), sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelujen tuottajia (Tampereen kaupungin lisäksi useita kuntia Pirkanmaalta), sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos, yrityksiä ja järjestöjä sekä Tampereen korkeakouluyhteisö (Tampereen yliopisto ja Tampereen Ammattikorkeakoulu). Pyrittäessä luomaan tälle laajalle toimijajoukolle yhteisiä TKI-toiminnan muotoja on ensin ymmärrettävä, miksi toimijat ovat mukana ja mitä ne yhteistyöltä hakevat. Mikä on se arvo-odotus tai ylipäätään arvo, jota erilaiset toimijat TKI-yhteistyöltä ja laajemminkin innovaatioekosysteemiltä tavoittelevat, ja mitä mahdollisesti pyritään kehittämisen aikana aikaansaamaan.

Rannisto, P-H. & Rintamäki, T. 2023. Sote-alan innovaatioekosysteemiin liittymisen odotukset arvolupausten kautta tarkasteltuna. Teoksessa P-H. Rannisto, U. Leponiemi, N. Nordling & J. Kolehmainen, (toim.) 2023. *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere: Tampere University Press, 137–157. https://doi.org/10.61201/tup.878

Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä on useita erilaisia toimijoita, joiden roolit ja arvon luomiseen kohdistuvat odotukset ovat kovin erilaiset. Kenties helpointa on hahmottaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat, jotka osallistuvat välittömästi sote-palvelujen järjestämiseen, tilaamiseen ja tuottamiseen. Tilaajan odotukset ja tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi laatuun, lisäkapasiteettiin tai kustannustehokkuuteen. Vastaavasti tuottajan roolissa voisi olla kyse lisämyynnistä tai vaikkapa asemoitumisesta tietynlaisten palvelusuoritteiden johtavaksi tuottajaksi. Kolmannen sektorin osalta motivaation lähteenä voi olla liiketoiminnan lisäksi omalle taustayhteisölleen tuotettavat paremmat palvelut sekä muita luonteeltaan eettisiä tai laadullisia tavoitteita.

Siirryttäessä palvelujen tuottamisen näkökulmasta palvelujen kehittämiseen ja innovointiin (TKI) asetelma täydentyy usein kolmannen osapuolen toimijoilla. Toisin sanoen, osan TKI-toiminnasta hoitavat tuottajat ja tilaajat joko yhdessä tai erikseen, mutta mukana on usein myös toimijoita, jotka eivät välittömästi osallistu itse palvelujen tilaamiseen tai tuottamiseen. Sote-kontekstissa(kin) on myös tärkeää tehdä ero sen suhteen, onko palvelujen arvioinnin keskiössä suoritteiden määrä vai niiden aikaansaama vaikuttavuus. Tämä määrittää osaltaan sitä, pysyykö toimintamalli samana kustannustehokkuuden korostuessa yksikkökustannusten tasolla, vai pyritäänkö laatua tai muuten määriteltyä vaikuttavuutta optimoimaan kilpailuttamalla erilaisia toimintamalleja. Esimerkiksi terveysalan toimija voi kehittää kumppanin kanssa teknologiaa, joka parantaa hoidon vaikuttavuutta, tai sosiaalialan toimija ottaa käyttöön digitaalisen työkalun, jonka avulla voidaan tavoitteellisesti koota olemassa olevia palveluntarjoajia asiakkaan tarpeen ympärille ja arvioida niiden vaikuttavuutta.

Arvonluonnin roolien ja odotusten osalta on olennaista ymmärtää, millaisessa rakenteessa sote-palvelujen tuottaminen ja innovointi tapahtuu. Palvelujen tuotanto ja kehittäminen voi olla ”yksissä käsissä”, hierarkkisesti ylhäältä alas määritelty ja ohjattu, tai se voi perustua markkinamalliin, jossa parhaat hinnat ja/tai ratkaisut voittavat, tai kyseessä voi olla hybridimalli, jossa yhdistyy hierarkkisia ja markkinalähtöisiä elementtejä (Mitronen ja Rintamäki 2012). Monimutkainen markkinapaikka tai yhteistyöverkosto – molemmat ilmaisuja, jotka osuvasti kuvaavat myös sote-kenttää – kääntyy puhekielessä usein ekosysteemiksi. Yksinkertaisimmillaan ekosysteemiä voi kuvata tunnistamalla eritasoiset toimijaroolit. Frow ym. (2016) kuvaavat terveydenhuollon ekosysteemiä neljän tason kautta. Mikrotasolla voidaan tunnistaa potilas-asiakkaan lisäksi kliinikot, hoitohenkilökunta, muut terveydenhuollon asiantuntijat sekä potilas-asiakkaan perhe, ystävät sekä muut potilaat. Mesotasolla on kyse toimintayksiköistä, joita ovat sairaalat ja klinikat, paikalliset tukipalveluja tarjoavat tahot sekä hoito- ja hoivakodit. Makrotaso koostuu alueellisista terveysviranomaisista, ammattijärjestöistä ja liitoista sekä terveyden vakuuttamisen toimijoista. Megataso puolestaan kattaa valtiollisen tason hallintoon, sääntelyyn ja rahoitukseen liittyvät tahot sekä median. Samaa analogiaa olisi helppo soveltaa sosiaalipalvelujen fokuksella. Tässä artikkelissa tarkastelun huomio erityisesti mikro- ja mesotasoihin ja niiden yhteistyönä tapahtuvaan TKI-toimintaan, joskin esimerkiksi korkeakoulu-

jen rooli sekä sote-kehitystyöhön liittyvät rahoitus- ja sääntelynäkökulmat alleviivaavat myös makro- ja megatason näkökulmien hahmottamisen tärkeyttä.

Mutta milloin kyseessä on aidosti ekosysteemi, eikä ”vain” tilaaja-tuottaja-mallin puitteissa tapahtuva kehittäminen? Kuka tarvitsee ekosysteemiä ja milloin? Millaisia odotuksia ekosysteemi täyttää asiakkaan ja toisaalta ekosysteemin jäsenen näkökulmasta? Pelkkä eritasoisten toimijaroolien määrittely ei riitä, vaan on ymmärrettävä, mikä ekosysteemissä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on erityistä. Kehys-hankkeessa kysyttiin kaikilta mukaan lähteviltä toimijoilta, millaisia tavoitteita ja toiveita heillä on sote-palvelujen yhteiskehittämistä kohtaan ja millaisia esteitä he katsovat yhteiskehittämisen tiellä olevan. Heitä pyydettiin myös tunnistamaan erilaisia toimijoita, joita TKI-ekosysteemi tarvitsee toimiakseen. Lisäksi eri arvoulottuvuudet operationalisoitiin kysymyksiksi, joilla pyrittiin tunnistamaan osallistujien tavoitteita ja arvo-odotuksia ekosysteemin toiminnalle. Tämä artikkeli purkaa saatuja vastauksia. Tavoitteena on arvolupauksen käsitettä ja sen kautta avautuvia ekosysteemin erityispiirteitä analysoimalla tuottaa näkemys sote-ekosysteemin osallistujan motiiveista ja tavoitteista sote-TKI-ekosysteemiä ja sen toimintaa kohtaan.

Arvolupaus innovaatioekosysteemin arvonluonnin avainkäsitteenä

Ekosysteemien tutkimuksen pioneeri Ron Adner (2016) näkee kaksi laajaa lähestymistapaa innovaatioekosysteemien määrittelyyn. Ensimmäisessä ja yleisemmässä lähestymistavassa keskeistä on verkostomainen vuorovaikutus moninaisten toimijoiden kesken, jonka lopputuloksena voidaan saavuttaa monenlaista hyvää. Esimerkkejä ovat esimerkiksi Piilaakso tai terveydenhuoltojärjestelmä, joiden ytimestä löytyy yksi tai useampi vahva veturiorganisaatio, joko julkinen tai yksityinen. Toinen lähestymistapa – jota Adner itse edustaa – rakentuu tiukasti tavoitellun arvolupauksen ympärille. Tällöin ei katsota, mitä eri aineksista saisi aikaan, vaan rakennetaan multilateraalisia kumppanuuksia, jotka edesauttavat arvolupauksen synnyttämistä (eli tarvittavat resurssit ja osaamiset valikoituvat arvolupauksen mukaisesti). Yleensä tämä edellyttää merkittävää riskinottoa veturiorganisaatioilta sekä mukautumista osallistuvilta organisaatioilta, jotta arvolupaus voidaan toteuttaa (Adner 2022).

Sovellettaessa arvolupausajattelua sote-TKI-ekosysteemiin (ks. määrittelystä tarkemmin tämän kirjan ensimmäisessä luvussa), tuleekin huomata, että arvolupauksen rooli voidaan nähdä kolmella tavalla, jotka kenties ensin vaikuttavat osin ristiriitaisilta, mutta jotka tarkemmin tarkasteltaessa täydentävät toisiaan tavalla, jota voidaan hyödyntää innovaatioekosysteemien ymmärtämisessä ja kehittämisessä. Nämä arvolupauksen roolit liittyvät arvon johtamiseen, arvo-odotusten ymmärtämiseen sekä ekosysteemin osallistujien yhteistyöhön resurssi-integraation perusteella. Adnerin edustama ajattelu kattaa kaksi ensin mainittua arvolupauksen roolia. Tar-

kasteltaessa arvolupausta ekosysteemien johtamisen näkökulmasta, nähdään että sen sovelluskelpoisuus vaihtelee, riippuen millaisesta ekosysteemistä on kyse. Yhden yhteisen arvolupauksen ympärille rakentuvan ajattelun avulla voidaan kehittää erityisesti sellaisia innovaatioekosysteemejä, jotka pyrkivät tuottamaan yhteistyörakenteita, joissa eriytyneiden roolien ja toisiaan uniikilla tavalla täydentävien toimintojen ja resurssien avulla voidaan kilpailla muiden toimijoiden kanssa. Tällaisten innovaatioekosysteemien toimintalogiikka on lähempänä tuotantoekosysteemejä, jolloin myös innovaatioiden kehittämisen asiakaslähtöisyys on toiminnassa sisäänrakennettuna (ks. esim. Adner, 2000; 2017; Jacobides, Cennamo & Gaber 2018). Arvon johtamisen näkökulman kautta avautuu kuitenkin toinen, asiakasarvon tunnistamiseen liittyvä näkökulma. Arvolupausten avulla voidaan ymmärtää kaikkien ekosysteemien arvonluontiin liittyviä odotuksia niin asiakkaiden kuin osallistujienkin näkökulmasta. Kolmas arvolupauksen rooli koskee kaikkia ekosysteemejä ja liittyy verkostomaiseen arvon luomiseen, jossa arvolupaus toimii kriittisenä ekosysteemin toimintamekanismina mahdollistamalla osallistujien resurssi-integraation. Seuraavassa kuvataan arvolupausten roolia keskittyen arvo-odotusten ymmärtämiseen ja arvonluomisen mekanismeihin.

Arvolupaus arvo-odotusten ymmärtämisessä

Arvolupaus kuvaa organisaation strategista asemoitumista asiakasarvon luomisen ympärille, tavoitteena kilpailuedun luominen (Rintamäki ja Saarijärvi, 2021). Arvolupauksen edellytys on asiakasarvon syvä ymmärtäminen, jota arvolupauksen tunnistamisessa ja johtamisessa hyödynnetään sekä strategisella että operationaalisella tasolla. Arvolupauksen roolit arvo-odotusten ymmärtämisen ja arvon luomisen johtamisen osalta kytkeytyvät siten samaan tutkimustraditioon. Arvolupaus-käsitteen juuret ovat olennaisilta osin Lanningin (1988) popularisoimassa mallissa, jossa tuote- ja tuotantolähtöinen kuvaus liiketoiminnasta kyseenalaistettiin ja kuvattiin arvon tuottamisen järjestelmänä. Asiakasarvon paikka mallissa siirtyi organisaation toiminnan lopputuloksesta sen lähtöpisteeksi, kaiken toiminnan ajuriksi. Myös Kaplan ja Norton toivat arvolupauksen jo varhaisessa vaiheessa osaksi Balanced Scorecard malliaan ja strategiakartta-ajatteluaan (2004). Webster (1994) määritteli arvolupauksen paitsi ulkoisen kommunikaation (miten viestitään, millaista asemointia tavoitellaan), myös sisäisen ohjauksen työkaluksi (miten varmistetaan asiakasymmärrys organisaatiossa, miten arvon luomisen prosesseja johdetaan). Arvolupaus tuo yhteen kolme näkökulmaa eli ymmäryksen siitä, 1) mikä luo asiakasarvoa, 2) millaiset osaamiset ja resurssit asiakasarvon luomiseen vaaditaan, ja 3) miten varmistetaan sellaisen asiakasarvon luominen, joka luo organisaatiolle strategista kilpailuetua (ks. esim. Rintamäki, Kuusela ja Mitronen 2007). Yksi ekosysteemiajattelun vahvuuksista on multilateraalinen dynamiikka, eli ekosysteemin monien toimijoiden integrointi arvolupausten ympärille. Esimerkiksi avoimen innovaation malli ilman ekosysteemiajattelua on usein ongelmissa sen vuoksi, että innovointiin ja innovoinnin tulosten hyödyntämiseen liittyvien prosessien joustava kontrolli on vaikea toteuttaa (Adner

2017). Tämä arvolupauksen strateginen rooli voidaan nähdä useissa vakiintuneissa yleisissä ekosysteemien määritelmissä (esim. yllä viitatut Adner, 2000; 2017; Jacobides, Cennamo & Gaber 2018), kun taas arvolupaus operatiivisena, ekosysteemin toimijoita yhdistävänä arvonluomisen mekanismina vaikuttaa korostuvan vahvemmin palvelu- ja innovaatioekosysteemeitä koskevissa keskusteluissa (ks. esim. Vargo ym. 2015; Beirão ym. 2017). Verrattuna arvolupauksen rooliin toimijoita yhdistävänä mekanismina, arvolupauksen strategista asemoitumista ja asiakasarvon ymmärtämistä korostava lähestymistapa antaa kuitenkin enemmän sisältöä ekosysteemin osallistujien arvo-odotuksiin pureutumalla asiakasarvon käsitteeseen.

Asiakasarvo kuvaa sitä arvoa, jonka asiakas tai tässä tapauksessa ekosysteemin toimija kokee saavansa ekosysteemimäisesti luodun tuotteen, palvelun, yhteisöllisyyden, ideoinnin kokemuksen tai käytön perusteella, ja joka määritelmällisesti syntyy hyötyjen ja uhrausten suhteesta (Holbrook, 1999; Woodruff, 1997; Zeithaml 1988). Uhraus-termin valinta asiakasarvon määritelmään korostaa kustannusten sekä rahamääräistä että ei-rahamääräistä luonnetta, kuten ajankäyttöä tai vaivannäköä. Asiakkaan näkökulmasta arvo koetaankin joko hyödyn kasvattamisen ja/tai uhrauksen vähentämisen kautta. Verrattuna esimerkiksi laadun tai asiakastyytyväisyyden käsitteisiin, joissa lähtökohta on perinteisesti ollut organisaation asettamien tavoitteiden täyttyminen (mitataan asiakkaan havaintoja tuotteesta tai palveluympäristöstä), asiakasarvo tarkastelee asiakkaan kokemusta asiakkaan omista tavoitteista käsin (mitataan seurauksia, joita asiakkaalle tuotteen tai palvelun käytöstä koitui). Asiakasarvolla onkin keskeinen rooli päätöksenteon ja asiakaskäyttäytymisen selittäjänä (Leroi-Werelds ym. 2014).

Asiakasarvoa on tutkittu laajasti ja sen määrittelemiseen on useita tapoja, joissa vaihtelua on esimerkiksi arvon rakentumiseen, luomiseen ja kokemiseen liittyvissä painotuksissa (ks. esimerkiksi Kumar & Reinarz 2016; Zeithaml ym. 2020). Arvo-odotusten näkökulmasta on tärkeää ymmärtää arvon kokemista jäsentävät ulottuvuudet. Neljä keskeistä asiakasarvon ulottuvuutta ovat taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007; Rintamäki & Kirves 2017). Taloudellinen arvo perustuu rahamääräisesti mitattavaan hyötyyn tai käänteisesti hintaan tai muuhun asioinnista asiakkaalle syntyvään taloudelliseen kustannukseen. Asiakas tai tässä tapauksessa laajemminkin käsitettävä ekosysteemin toimija voi saada myös esimerkiksi luotua uusia myytäviä tuotteita tai toimeksiantoja, jotka tuottavat hänelle tuloja. Luonnollisesti rahallisen kustannuksen vähentäminen luo asiakkaalle tai toimijalle taloudellista arvoa, useinhan TKI-toiminnalla pyritään myös tehokkuuden kasvattamiseen ja kustannusten vähentämiseen.

Toiminnallista arvoa luonnehtii asiakkaan tai toimijan näkökulmasta ratkaisukeskeisyys, joka voi ilmetä esimerkiksi vaivattomuutena, helppoutena tai asiakkaan ajan, vaivan ja päätöksentekokustannuksen (esimerkiksi palvelun käyttöön liittyvien asioiden selvittely ja opettelu sekä vaihtoehtojen vertailu) säästönä. Kyse on paitsi siitä, että asiakas saa ongelmansa ratkaistua, myös tavoista, joilla ratkaisun syntymistä sujuvoitetaan. Toiminnallisuutta voi olla myös pääsy ylipäätään ratkomaan ekosys-

teemissä käsiteltäviä TKI-asioita. Voi olla, että yksittäinen toimija ei ole mukana sellaisissa tilaisuuksissa, joissa palveluiden tai tuotteiden piirteistä ja toiminnoista päätetään, mutta nimenomaan TKI-ekosysteemiin mukaan pääseminen avaa uusia ovia.

Asiakkaan tai toimijan kokema emotionaalinen arvo syntyy tunneperusteisesti, miellyttävämpänä (asiakas)kokemuksena ja asiakassuhteen hoitona. Luottamuksen rakentaminen ja kyky minimoida asioinnin osatekijät, jotka johtavat stressiin, epätoivoon ja muihin negatiivisiin tuntemuksiin ovat myös esimerkkejä tavoista luoda emotionaalista arvoa. Ekosysteemin sisällä tapahtuva vuorovaikutus luo osaltaan luottamusta ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Symbolinen arvo puolestaan korostaa asiakkaalle tai toimijalle tärkeitä merkityksiä, jolloin arvo syntyy esimerkiksi asiakkaan itsetunnon vahvistamisena tai yhteenkuuluvuuden tunteen luomisena. Ekosysteemin toimintaan osallistuminen voi näin jo itsessään johtaa symbolisen arvon muodostumiseen. Toisaalta asiakkaalle tai toimijalle tärkeiden merkitysten huomiotta jättäminen tai suoranainen vähättely voi johtaa esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden tai häpeän kokemiseen.

Taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen ulottuvuus tarjoavat toimijoiden arvo-odotusten ymmärtämisen kannalta näkökulman, joka on tarpeeksi yleinen soveltuakseen strategiseen suunnitteluun useissa eri konteksteissa, mutta toisaalta myös sovellettavissa tietynlaista arvoa luovien toimintojen toteuttamiseen käytännön tasolla. Arvoulottuvuuksien sisällä on lisäksi tärkeää ymmärtää, milloin potentiaali on hyötyjen lisäämisessä ja milloin hyötyjen saamista estävien uhrausten vähentämisessä eli kitkatekijöiden poistamisessa. Nämä molemmat näkökulmat mielessä pitämällä asiakasarvon relevanssi kirkastuu yli toimialojen ja tuo ekosysteemimäiselle toiminnalle houkutustekijöitä tai vaihtoehtoisesti jarruttaa toimijoiden liittymistä ekosysteemiin.

Arvolupaus arvonluomisen mekanismina

Arvon kokeminen perustuu aina vuorovaikutteiseen toimintaan ja on lopulta asiakkaan subjektiivinen kokemus eli vain asiakkaan itsensä määrittämä (Holbrook 1999). Arvon luominen sen sijaan kannattaa nähdä jatkumona, jossa voi painottua asiakkaan ja/tai organisaatio(ide)n rooli: arvonluominen voi perustua yhteisluomiseen, mutta se ei aina vaadi sitä, eikä kaikki vuorovaikutteisuus ole arvoa luovaa. Lisäksi samassa ”yhteisluomisen prosessissa” lopputulema on yhteinen, mutta sen arvo on usein aivan eri asia eri osapuolille ja sitä mitataan eri mittareilla. Tämä on myös innovaatioekosysteemien näkökulmasta kriittisen tärkeä havainto, koska usein odotukset ja kannusteet osallistua sisältävät yhteisten tavoitteiden osalta myös hyvin osallistujakohtaisia, joskus keskenään kilpaileviakin, tavoitteita. Onnistuakseen jokaisen osapuolen on koettava arvoa omilla mittareillaan arvioituna. Lopulta arvon yhteisluomisessa on kyse resurssi-integraatiosta: mitä kukin osapuoli tarjoaa ja millaisen mekanismin kautta resurssit muuttuvat arvoa luoviksi (Saarijärvi 2012). Arvon yhteisluomisen monipuolisuuden ymmärtäminen korostuu erityisesti ekosysteemeissä ja resurssit voidaankin käsittää TKI-ekosysteemien yhteydessä laajasti. Ne voivat olla esimerkiksi vuorovaikutusta, tekemistä, fasilitointia, digitaalisia alustoja, ideoita,

työpanosta jne. Arvon yhteisluominen resursseja integroimalla edellyttää yhteisluomisen ja toiminnan käytäntöjä. Sote-ekosysteemien kontekstissa Frow ym. (2016) ovat tunnistaneet kahdeksan käytännettä:

1. Käytänteet, jotka antavat toimijoille sosiaalista pääomaa
2. Käytänteet, jotka tarjoavat toimijoille ekosysteemin, jossa on yhteinen kieli, yhteisiä symboleja, merkkejä ja tarinoita
3. Käytänteet, jotka muokkaavat toimijan omia mentaalimalleja
4. Käytänteet, jotka vaikuttavat ekosysteemien luomiseen tai rajoittavat niiden kontekstiin liittyviä rakenteita ja instituutioita
5. Käytänteet, jotka muokkaavat olemassa olevia arvo-odotuksia ja luovat uusia
6. Käytänteet, jotka vaikuttavat pääsyyn hyödyntämään ekosysteemin resursseja
7. Käytänteet, jotka vaikuttavat uusien suhteiden luomiseen ja/tai luovat uusia mahdollisuuksia kokea tai vuorovaikuttaa
8. Käytänteet, jotka luovat epätasapainoa tai tuhoa ekosysteemin sisälle

Koska ekosysteemien kontekstissa arvon luominen on verkostomaista, arvolupauksen rooli toimijoiden linkittämisessä korostuu. Frow ym. (2014, 340) määrittelevät arvolupauksen ekosysteemien kontekstissa ”dynaamiseksi ja sopeutuvaksi mekanismiksi, jolla neuvotellaan, miten resursseja jaetaan ekosysteemissä”. Määritelmää tarkasteltaessa on myös tärkeää hahmottaa, miten arvolupauksen eri tasot määrittävät konkretiaa ekosysteemissä. Frow ym. (2014; ks. myös esim. Chandler and Vargo 2011) käsittelevät arvolupauksia mikro-, meso- ja makrotasolla ja käyttävät yhtenä esimerkkinä ikääntyneiden hoivapalveluja Australiassa tarjoavaa Care Connectia. Mikrotasolla kyse on arvolupauksesta asiakkaalle. Tässä tapauksessa lupaus toteutuu ”hoivapäälliköiden kautta”, jotka käyvät ikääntyneen kanssa hänen tarpeidensa ja preferenssiensä perusteella palvelutarpeita ja palveluntarjoajia läpi. Asiakkaalla on tällöin aina sama tuttu ja luotettu yhteyshenkilö, joka hoitaa arjen asiat asiakkaan kotona ja pitää yhteyttä puhelimitse. Mesotasolla on kyse siitä, miten hoivapalvelu suunnittelee ja johtaa arvolupauksensa suhteessa avainkumppaneihin. Esimerkissä on kyse laajasta joukosta (80 kansallista verkostoa) yksityisiä, julkisia ja kolmannen sektorin palveluntarjoajia, joiden avulla hoivan eri osa-alueiden palvelut on mahdollista kattaa, oli kyse esimerkiksi sairaalapalveluista, kuntoutuksesta tai mielenterveyspalveluista. Care Connect toimii välittäjänä yhdistäen määritetyllä kriteeristöllä asiakkaan ja palveluntarjoajan. Makrotason arvolupaus laajentaa tarkastelukulmaa yhteiskunnalliselle tasolle, jossa Care Connect innovoi paikallisyhteisöjä vahvistavia hoivapalveluja. Taustalla on – Suomestakin tuttu – yhteiskunnallinen tarve etsiä kustannussäästöjä mahdollistamalla ikääntyneiden itsenäinen eläminen omissa kodeissaan hoitolaitosten sijaan. Tällöin arvolupaus on lähtökohtaisesti laajempi kuin perinteinen terveydenhuollon tai sosiaalipalvelujen näkökulma; arvon luomisessa korostuu osallisuus ja aktiivinen toimijuus sekä kyky tehdä yhteistyötä yli toimialarajojen. Innovaatioekosysteemin näkökulmasta mikro-, meso- ja makrotasot ovat

relevantteja kahdella tavalla: toisaalta on ymmärrettävä *mitä* innovoidaan (mille tasolle tai tasoille innovaation vaikuttavuus kohdistuu) ja toisaalta *miten* innovoidaan (miltä tasolta tai tasoilta ekosysteemin toimijat osallistuvat innovaatiotoimintaan). Mitä-kysymykseen vastaaminen edellyttää siten tuotantoekosysteemin toiminnan ja siihen luotavan arvon ymmärtämistä, miten-kysymys sen sijaan kuvaa innovaatioekosysteemin kokoonpanoa, joka ei ole suoraan riippuvainen tuotantoekosysteemistä, johon innovaatio kohdistuu.

Aineisto ja sen tulkinta

Kehys-hankkeen alkuvaiheen tilaisuuksissa kerättiin kyselyllä mukaan tulevilta toimijoilta näkemyksiä siitä, mitkä ovat heille tärkeitä tekijöitä ekosysteemissä ja siellä toimimisessa. Alun esittelytilaisuuksia järjestettiin yrityksille, kuntien sote-johdolle ja mukaan lähtevien kuntien ammattilaisille. Lisäksi hankkeen käynnistyttyä ensimmäisissä tilaisuuksissa diabetes-työpajassa kerättiin vastauksia kyselyyn (liite 1). Taustalla kysymysten operationalisoinnissa olivat edellä kuvatut arvoulottuvuudet eli taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen. Arvoulottuvuudet operationalisoitiin kukin useaksi väitteeksi, joilla arvoulottuvuuden eri puolia pyrittiin avaamaan. Vastaajat arvioivat kunkin väitteen Likert-asteikolla 1—5, jossa luku viisi edusti suurinta tärkeyttä ja luku 1 ei lainkaan tärkeää. Kysymyslomake on esitetty liitteessä 1. Lomakevastaukset täytettiin ja ne kerättiin vastaajilta kunkin ryhmän ensimmäisissä tilaisuuksissa paikan päällä jokaisen vastatessa kyselyyn. Vastausprosentti oli kyselyyn 100, mutta aivan jokaiseen yksittäiseen kysymykseen ei jokaisessa vastauksessa vastattu.

Vastauksia saatiin yhteensä 84 kappaletta, jotka toimijaryhmittäin jakautuivat seuraavasti:

- Yritysten edustajat 13 vastausta,
- kuntien sote-henkilöstö 35 vastausta,
- kuntien sote-johdon edustajat 14 vastausta ja
- projektiin osallistuvat ja ohjaavat toimijat, projektiryhmä 5, ohjausryhmä ja advisory board 9 vastausta
- ensimmäinen Diabetestyöpaja 8 vastausta.

Kehys -hankkeessa oli ohjausryhmän lisäksi erikoisuutena advisory board, joka koostui yliopiston ja sidosryhmien edustajista ja oli näin sekoitus akateemista osaamista useiden tieteiden alalta sekä monipuolista kokemusta käytännön toimijoilta. Kummassakin ryhmässä oli edustajia eri sidosryhmistä, kuitenkin niin, että advisory boardissa painotus oli eri tieteenaloilta tulevista yliopiston edustajista. Molemmat ryhmät käsittelivät hankkeen aikaisia toimintoja, tuloksia ja menetelmiä antaen omaa asiantuntijapanostaan hankkeen toteuttajille.

Koska ryhmittäisiä vastauksia on kutakin varsin vähän, hyödynnetään vastauksia tässä lähinnä laadullisena aineistona. Käsittelyssä nostetaan aineistosta esiin lähinnä esimerkkejä siitä, miten arvo-odotukset ja -lupaukset realisoituvat osallistujien tavoitteissa ja näkemyksissä.

Toinen aineistolähde ovat diabeteksen ja päihdepalvelujen kehittämisen työpajat (n=5). Näissä työpajoissa tutkijat toimivat osallistuvan tarkkailijan roolissa ja tekivät havainnoistaan muistiinpanoja. Kehityspajoihin osallistuivat paikalliset ammattilaiset, asiakkaiden edustajat (yleensä kokemusasiantuntijoita) sekä jonkin verran paikallisia esimiehiä. Yksittäisissä tilaisuuksissa osallistujamäärä vaihteli ollen 15–30 henkeä. Havaintoja pyrittiin tekemään erityisesti siitä: 1) miten osallistujat kertoivat tavoitteistaan palvelujen sisällöille ja saavutettavuudelle, 2) millaista hyötyä erityisesti asiakkaiden edustajat palveluilta tai niiden tuotantotavoilta toivovat sekä 3) löytyisikö sellaisia tekijöitä tai esteitä, jotka vähentäisivät halua palvelujen käyttöön. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan mahdollisuuksia digitaalisille palveluille tai yritysyhteistyölle.

Ekosysteemin toiminta *Kehys*-hankkeen puitteissa rajautui Pirkanmaalle. Tähän vaikutti kaksikin syytä. Hankkeen alussa oli tarkoitus avautua laajemminkin Pirkanmaan ulkopuolelle, mutta osana Tampereen yliopiston Johtajuussymposiumia syksyllä 2019 järjestetyn kick off -seminaarin jälkeen Covid-19-virus esti kaiken fyysisen kokoontumisen, myös ekosysteemin tapaamiset. Johtajuussymposiumiin oli mahdollista osallistua myös striimin välityksellä ja osallistujiksi oli kirjautunut ihmisiä ympäri Suomen. Tämä hyvä alku kuitenkin tyrehtyi koronarajoituksiin. Lisäksi tarkoituksena oli saada käyttöön myös avoimempia sähköisiä alustoja, joilla myös toimintaa olisi voitu avata avoimena, mutta toimijoiden tiukoista tietoturvakäytännöistä johtuen hankkeessa jouduttiin tyytymään suljettuun Moodle ympäristöön. Tämä oletettavasti vaikuttaa myös kokemukseen innovaatioekosysteemin onnistumisesta. Ekosysteemiltä puuttui sellainen fasilitoiva organisaatio, joka olisi pystynyt fasilitoimaan avointa ekosysteemiä. Nyt PSHP pystyi kyllä fasilitoimaan ansiokkaasti koottua hanketta ekosysteemin luomiseksi.

Tulokset – Osallistujien odotukset ja arvolupaukset sote-alan TKI-ekosysteemissä

Arvo-odotukset ja arvolupaukset ekosysteemin toimintaa kohtaan

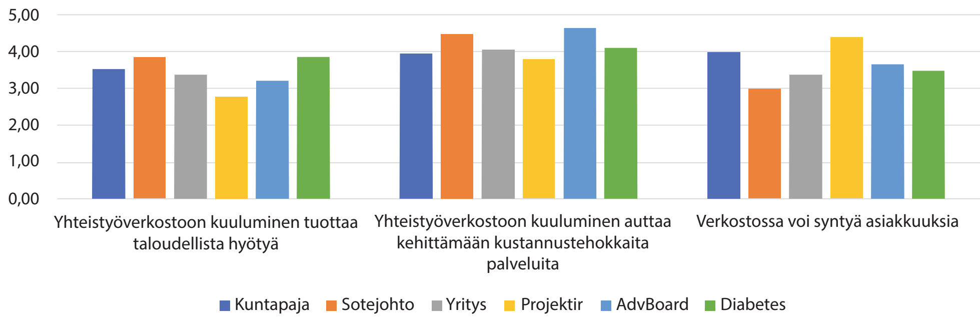
Koko aineistoa tarkasteltaessa esiin nousee innovaatioekosysteemin kehittämisen kannalta luontevia tekijöitä. Osallistujat toivovat, että yhteistyöverkostoon kuuluminen auttaa heitä kehittämään kustannustehokkaita palveluita (taloudellinen arvo) sekä jakamaan tietoa toimivista ratkaisuista ja näin välttämään virheinvestointeja ja ajankäytön hukkaa (toiminnallinen arvo). Myös palvelukehittämisen uusien tuulien haistelu on merkityksellistä (emotionaalinen arvo). Innovaatioekosysteemiin kuulu-

minen auttaa toimijoita myös vahvistamaan asiakaslähtöisyyttä ja lisäämään asiakashyötyä (toiminnallinen arvo). Oman henkilöstön kehittäminen (toiminnallinen arvo) on niin ikään merkityksellistä samoin kuin oma verkostoituminen (emotionaalinen arvo).

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen tulokset keskiarvoina eri vastaajaryhmittäin eriteltyinä

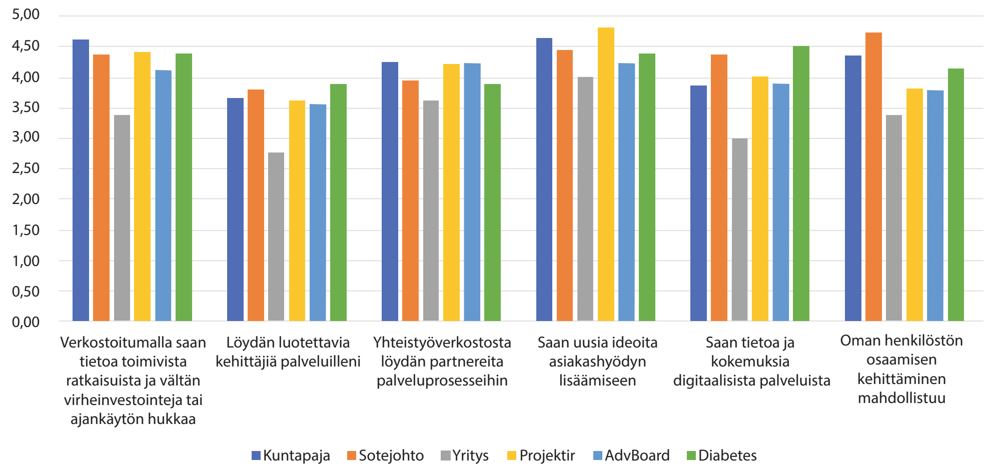
	Kuntien työpaja	SOTE-johto	Yritys-työpaja	Projekti-ryhmä	Advisory board	Diabetes-paja	Keskiarvo yhteensä
Yhteistyöverkostoon kuuluminen tuottaa taloudellista hyötyä.	3,5	3,9	3,4	2,8	3,2	3,9	3,5
Yhteistyöverkostoon kuuluminen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita.	4,0	4,5	4,1	3,8	4,7	4,1	4,2
Verkostossa voi syntyä asiakkuuksia.	4,0	3,0	3,4	4,4	3,7	3,5	3,7
Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa.	4,6	4,4	3,4	4,4	4,1	4,4	4,3
Löydän luotettavia kehittäjiä palveluilleni.	3,6	3,8	2,8	3,6	3,6	3,9	3,5
Yhteistyöverkostosta löydän partnereita palveluprosesseihin.	4,2	3,9	3,6	4,2	4,2	3,9	4,0
Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen.	4,6	4,4	4,0	4,8	4,2	4,4	4,4
Saan tietoa ja kokemuksia digitaalisista palveluista.	3,9	4,4	3,0	4,0	3,9	4,5	3,9
Oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu.	4,3	4,7	3,4	3,8	3,8	4,1	4,1
On innostavaa kuulua kehittäjäverkostoon.	3,9	4,1	4,0	4,0	4,2	3,9	4,0
Saan uusia kontakteja ja verkostoidun.	4,2	4,1	4,1	4,6	4,3	4,0	4,2
Olen sote-kehittämisen ytimessä.	3,7	4,1	3,9	4,2	4,2	3,3	3,9
Saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista.	3,9	4,4	4,3	4,4	4,2	4,3	4,2
On hienoa olla digitaalisuuden edelläkävijä.	3,2	3,7	3,2	3,2	3,2	3,0	3,3
Verkostossa tutustun tärkeisiin toimijoihin.	4,1	4,0	4,0	4,2	3,7	3,6	4,0
Mahdollisuus vaikuttaa SOTE-alan kehitykseen valtakunnallisesti.	3,7	4,1	3,8	4,2	4,0	3,1	3,8
Olen osa arvostettua kehittäjäverkostoa.	3,6	3,7	3,8	3,2	3,7	3,1	3,6
Kollegat arvostavat minua kehittäjänä.	3,2	3,2	2,7	2,8	3,1	3,0	3,1
Yhteistyöverkostoon kuuluminen on tärkeää asiakkaiden silmissä.	3,5	3,1	2,9	3,2	3,6	2,9	3,3
Organisaation maine sidosryhmien silmissä kasvaa.	4,1	3,6	3,5	3,6	3,6	3,3	3,8

Taloudellisista arvo-odotuksista keskeisimmäksi nousi väite: ”Yhteistyöverkostoon kuuluminen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita”. Kaikilla muilla paitsi projektiryhmällä tämä nähtiin vastauksissa keskiarvona, joka ylitti arvon 4, eli asiaa voidaan pitää merkittävänä odotuksena ekosysteemiin liittymisen osalta. Sen sijaan suora kysymys taloudellisen hyödyn saamisesta tai suorien asiakkuuksien synnyttämisestä ei ollut osallistujille näin keskeinen motivaattori. Poikkeuksena olivat kuntapajan osallistujat sekä projektiryhmä, joiden mielestä uusien asiakkaiden saamisen mahdollisuus oli merkittävä ekosysteemin toimintaan osallistumista motivoiva tekijä.



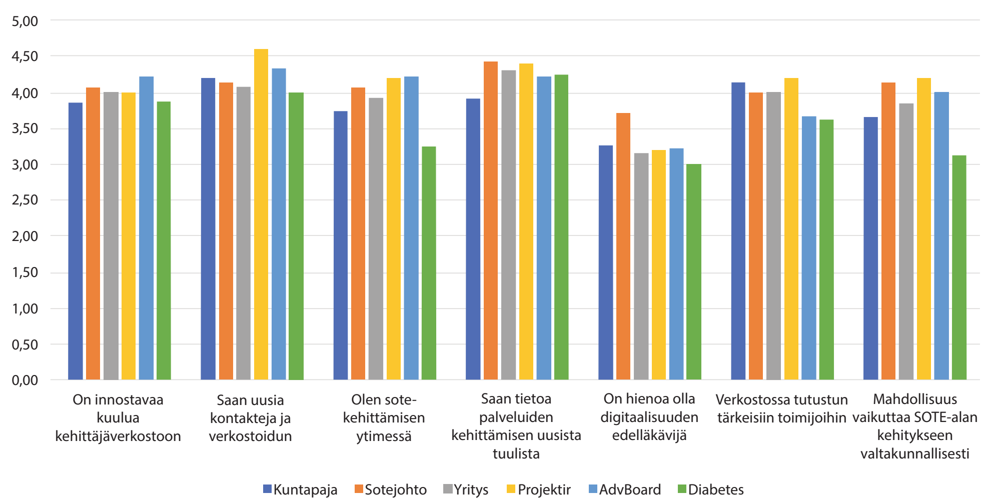
Kuvio 1. Osallistujien näkemykset taloudellisen arvon merkityksestä osallistumiselle sote-innovaatioekosysteemiin

Toiminnalliset arvo-odotukset ekosysteemimäistä toimintaa kohtaan ja motivaationa kuulua ekosysteemiin olivat vastaajien näkemyksen mielestä keskeisiä. Vaikka yksittäisissä kysymyksissä olikin vaihtelua jonkin verran, nähtiin väitteet ”Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa” sekä ”Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen” keskeisinä motivaattoreina ja tavoiteltavina arvoina ekosysteemiin kuulumiselle. Myös väitteet ”Saan tietoa ja kokemuksia digitaalisista palveluista” ja ”Oman henkilökunnan osaamisen kehittäminen mahdollistuu” nähtiin merkittävänä syynä osallistua sote-innovaatioekosysteemin toimintaan. Poikkeavana ryhmänä vastauksissa erottuivat yritystoimijat, jotka näkivät toiminnallisia arvo-odotuksia osallistumiselleen motivoivina tekijöinä ainoastaan kysymyksen ”Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen” osalta.



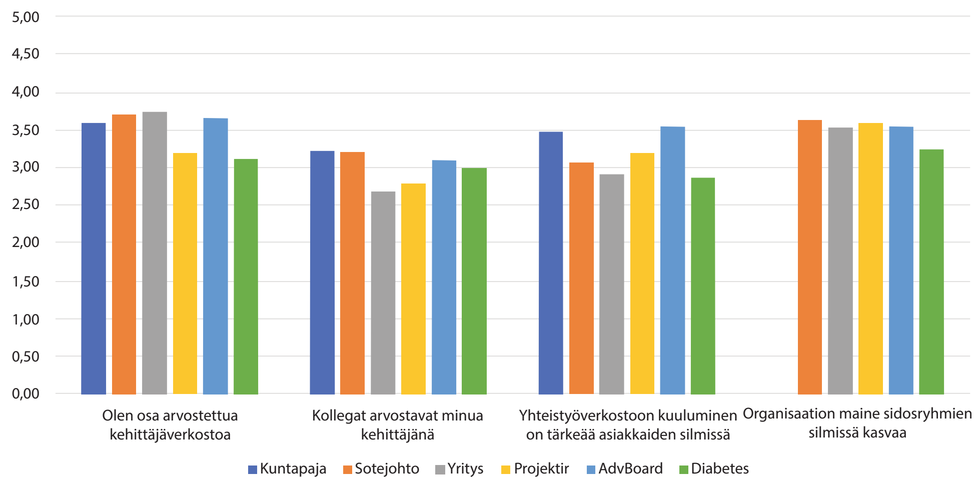
Kuvio 2. Osallistujien näkemykset toiminnallisen arvon merkityksestä osallistumiselle sote-innovaatioekosysteemiin

Emotionaaliset arvo-odotukset olivat toiminnallisten odotusten ohella keskeisiä motivaation lähteitä kuulua mukaan sote-alan ekosysteemiin. Ryhmien välisissä arvioissa oli kuitenkin suuria eroja. Tässä kysymysryhmässä diabetestyöpajan osallistujat eivät antaneet yhtä korkeita arvioita motivoitumiselleen kuin muut. Kaikki vastaajaryhmät näkivät verkostoitumisen ja kontaktien saamisen sekä tiedon saamisen palvelujen kehittämisen uusista tuulista motivoivina tekijöinä. Myös ekosysteemin kehittäjäverkostoon kuuluminen koettiin valtaosin innostavana, samoin kuin se, että pääsee olemaan sote-palvelukehittämisen ytimessä. Sen sijaan digitaalisuus ja sen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen ei juuri innostanut vastaajia. Vastausten keskiarvo kysymykseen ”On hienoa olla digitaalisuuden edelläkävijä” oli pääsääntöisesti vain vähän yli 3.



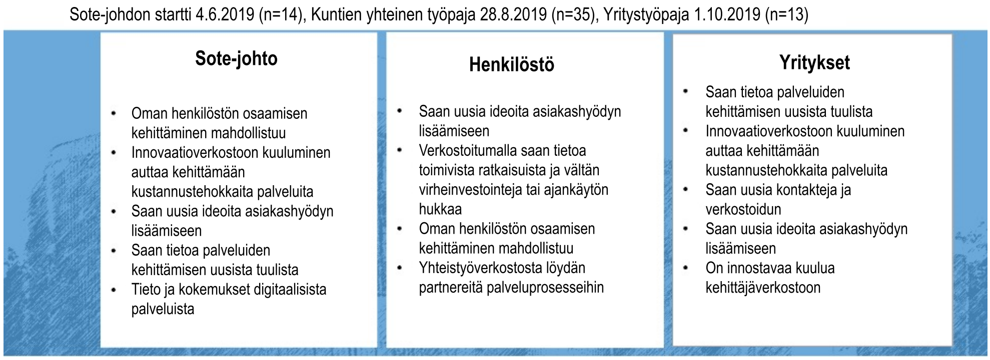
Kuvio 3. Osallistujien näkemykset emotionaalisen arvon merkityksestä osallistumiselle sote-innovaatioekosysteemiin

Symbolisia arvo-odotuksia ei osallistujilla merkittävästi ollut. Lähinnä kysymykset: ”Olen osa arvostettua kehittäjäverkostoa” ja ”Organisaation maine sidosryhmien silmissä kasvaa” pääsivät lähemmäksi nelosta kuin kolmosta, muiden kysymysten jäädessä lähelle kolmosta. Poikkeuksena oli ryhmä Kuntapaja, jonka osallistujat tunnistivat itselleen merkittäväksi osallistumisen motivaattoriksi oman organisaation maineen kehittymisen.



Kuvio 4. Osallistujien näkemykset symbolisen arvon merkityksestä osallistumiselle sote-innovaatioekosysteemiin

Kuviossa 5 on nostettu esiin kolmen hanketoimijoihin kuulumattoman keskeisen toimijaryhmän tärkeimmiksi osoittautuneet motivaatiotekijät kuulua ekosysteemiin ja toimia siellä. Kaikkien kolmen roolin näkökulmasta tärkeäksi nousi väittämä ”Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen”. Sote-johdon ja henkilöstön osalta henkilöstön kehittäminen nousi listalle (”Oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu”). Yrityksille ja sote-johdolle yhteistä oli kiinnostus palvelukehittämisen trendien ja toisaalta kustannustehokkuuden osa-alueisiin (”Saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista” sekä ”Innovaatioverkostoon kuuluminen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita”). Sote-johdon näkökulmasta korostui ”Tieto ja kokemukset digitaalisista palveluista”. Henkilöstön näkökulmasta korostuivat väittämät ”Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa” sekä ”Yhteistyöverkostosta löydän partnereita palveluprosesseihin”. Yritysten näkökulmasta korostuivat itse verkostoitumisen hyödyt (”Saan uusia kontakteja ja verkostoidun”) sekä verkostoon kuulumisen emotionaalinen arvo ”On innostavaa kuulua kehittäjäverkostoon”.



Kuvio 5. Ekosysteemin keskeisten ulkoisten toimijaryhmien motivaattorit kuulua ekosysteemiin

Havainnot työpajakehittämisen osallistujien tavoitteista ekosysteemiä kohtaan

Kehys -hankkeen työpajojen keskeinen tavoite oli kehittää diabetespotilaiden ja toisaalta päihdehoitopotilaiden palveluprosesseja ja asiakaslähtöisyyttä. Työpajoissa myös kerättiin ideoita niin palveluiden kehittämiseen kuin digitaalisten välineiden kehittämiseen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin palveluprosessien toimivuutta prosessikohtaisissa työpajoissa. Työpajojen käytännön vetämisestä vastasivat Tampereen ammattikorkeakoulun ja PSHP:n toimijat. Tämän lisäksi Sosiaalialan kehittämiskeskus Pikassoksen sekä yliopiston edustajat toivat tilaisuuksiin osaamistaan. Yliopiston toimijat toimivat samalla tilaisuuksien tarkkailijoina havainnoiden erityisesti sitä, millaisia palveluinnovaatioita ja palvelutarpeita paikalla olevat asiakkaiden ja mahdollisten yritysten edustajat voisivat tilaisuudessa tunnistaa sekä sitä, mitkä tekijät edesauttaisivat tai vähentäisivät halua palveluiden käyttöön. Tarkkailurooli kerrottiin työpajan alussa olleessa esittäytymisessä, joten se oli osallistujilla tiedossa työskentelyn aikana.

Yritysten edustajia ei osallistunut palveluprosessien kehityspajoihin, ja siitä syystä heille räätälöitiin omia työpajojaan. Paikalle tulleet asiakkaiden edustajat olivat pääsääntöisesti kokemusasiantuntijoita. Useamman työpajan kokemuksella näytti siltä, että heidän suhteensa vallitseviin palveluihin oli luonteeltaan säilyttävä. Palveluita kohtaan ei osoitettu kritiikkiä eikä juuri kehittämisehdotuksiakaan. Arvo-odotusta voisi tässä mielessä kuvata lähinnä toiminnallisen arvon tavoitteluksi ja vain vähäisessä määrin taloudellisen arvo-odotuksen tavoitteluksi. Emotionaalista tai symbolista arvoa asiakkaiden edustajat eivät näytä tavoittelevan. Luonnollisesti itse palvelutilanteista toivotaan kohtaamista, joka on asiakasta kohtaan arvostava ja kohtaamisen tavoitteita tukeva. Palvelujärjestelmää ja palvelujen muotoja kohtaan ei kuitenkaan esitetty juurikaan kehittämisehdotuksia. Vaikka *Kehys*-hankkeen keskeinen ajatus oli sote-TKI-ekosysteemin kehittäminen, ei työpajoilla juurikaan päästy innovaatioiden äärelle. Keskeinen osallistujien tavoite, niin asiakkaiden edustajien kuin ammattilaistenkin, näytti olevan prosessin olemassaolon varmistaminen ja vähäinen sisällöllinen kehittäminen.

Johtopäätökset

Innovaatioekosysteemien rakentaminen ja kehittäminen edellyttää monipuolista ymmärrystä systeemisestä verkostossa tapahtuvasta arvon luomisesta. Arvolupaus tarjoaa käsitteellisiä työkaluja tämän ymmärryksen muodostamiseen. Arvolupaus strategisena näkökulmana auttaa hahmottamaan innovaatioekosysteemin luonnetta. Mooren (1993) varhainen hahmotelma nelivaiheisesta ekosysteemien kehitysvaihemallista on kestänyt hyvin aikaa. Syntyvaiheessa on keskeistä tunnistaa ja innovoida arvolupaus yhdessä asiakkaiden ja kumppanien kanssa. Laajentamisvaiheessa fokus siirtyy verkostomaiseen kumppanuusyhteistyöhön ja kolmannessa vaiheessa johtamiseen, jonka avulla asiakkaat ja kumppanit sitoutetaan yhdessä toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Neljäs vaihe (self-renewal) tunnistaa innovaattoreiden kanssa työskentelyn, jotta arvolupaus voidaan uudistaa ekosysteemissä, sen rakenteita ja logiikkaa hyödyntäen. Tämä ajattelumalli edustaa ekosysteemiteoreettista liiketaloustieteen näkökulmaa, jossa korostuvat yhteinen arvolupaus, erilaistuneet toimijaroolit ja arvolupauksen perusteella hiottavat toiminnot ja resurssit. Kehys-hankkeesta saatujen kokemusten ja myös innovaatioekosysteemien tutkimuskirjallisuuden perusteella arvolupauksen rooli vaikuttaisi keskittyvän enemmän resurssi-integraatioon, joka mahdollistaa toimijoiden yhteistyön. Toisaalta mitä enemmän innovaatioekosysteemit ovat tosiallisen tuotantorakenteen kanssa päällekkäisiä, sitä perustellumpaa on korostaa ekosysteemin yhteisten arvolupauksien roolia myös innovaatioekosysteemien johtamisessa. Onkin relevanttia kysyä, onko kyseessä itse asiassa Mooren (1993) kuvaama neljäs vaihe, jossa uudistuminen tapahtuu tuotantoekosysteemin sisältä käsin, vai syntyykö innovaatioekosysteemi, jolla on oma, tuotantoekosysteemistä erillinen identiteettinsä ja toimintamallinsa.

Kehys-hankkeen osalta oli selkeästi nähtävissä, että sote-innovaatioekosysteemin kehittyminen on varhaisessa vaiheessa, eikä ajatus yhteisestä arvolupauksesta, saati ekosysteemin johtamisesta sen avulla ole ainakaan vielä ajankohtainen. Sen sijaan osallistumisen selittäjinä arvo-odotukset toimivat hyvin. Ne tuottavat hajontaa eri tekijöiden ja toimijoiden välille, mitä voi pitää realistisena tuloksena. On luontevaa, että sote-johdolla ja työntekijöillä tai palvelujaan tarjoavilla yrityksillä on erilaisia tavoitteita ja motivaatiotekijöitä koskien innovaatioekosysteemiä. Onnistuakseen ekosysteemin on luonteestaan riippumatta pystyttävä tarjoamaan arvoa eri toimijoille näiden itsensä määrittämien mittarien kautta arvioituna.

Arvo-odottamat eli taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo realisoituvat eri toimijoiden osalta eri tavoilla. Tämä on myös samalla yksi selittäjä vastausten hajonnalle eri kysymyksissä. Innovaatioekosysteemiin kuulumisen nähtiin itsessään avaavan potentiaalisia palvelun kehittämisen mahdollisuuksia niin taloudellisessa kuin toiminnallisessakin mielessä. Ekosysteemi koettiin myös tilana vaihtaa kokemuksia ja tietoja toimivista käytännöistä, joka edelleen auttaa kehittämään toimivampia palveluja ja toisaalta ehkäisemään turhia kustannuksia ja epäon-

nistumisia. Henkilöstön kehittämisen osalta innovaatioekosysteemi nähtiin mahdollisuutena kehittää itseään ja henkilöstöään.

Arvolupausten roolia voidaan tarkastella myös metaforien avulla ekosysteemin mikro-, meso- ja makrotasoilla (Frow ym. 2014). Mikrotasolla arvolupaus voidaan nähdä lupauksena (promise) tai ehdotuksena (proposal) asiakkaalle. Ensimmäinen metafora viittaa arvolupauksen yksisuuntaisesti määrittyvään arvoon: millaisia hyötyjä tuotteen tai palvelun käyttämisestä tai omistamisesta syntyy, millaista arvoa asiakkuus luo (Grönroos 2011)? Lupaus voi olla implisiittinen, esimerkiksi mielikuvaan perustuva, tai eksplisiittinen, asiakkaalle esitettäviin tietoihin perustuva. Arvolupaus ehdotuksena korostaa arvon yhteisluomista ja resurssi-integraatiota sekä oletusta vastavuoroisuudesta (Vargo & Luch 2004; Ballantyne & Varey 2006). Toimijoilla on siis aktiivinen rooli ja arvo neuvotellaan ja luodaan yhdessä. Mesotasolle siirryttäessä Frow ym. (2014) esittävät arvolupauksen metaforiksi kutsua (invitation to play) sekä siltaa (bridge connecting our worlds). Kutsu-metafora korostaa arvolupausten roolia ekosysteemissä, jossa on tarpeen ymmärtää monenkeskinen vuorovaikutus sekä sen keskeiset kosketuspisteet, etenkin resurssi-integraation näkökulmasta. Silta-metafora ottaa johtamisen näkökulman ja auttaa hahmottamaan, millainen ekosysteemin toimijoiden välinen suhde on – millaiset intressit heitä yhdistävät ja miten osapuolten on tultava toisiaan vastaan.

Metafora auttaa myös näkemään sillanrakennusprosessin ainutlaatuisuuden, eli sama ”silta” sopii harvoin yhdistämään eri toimijoita. On helppo nähdä, että TKI-ekosysteemien luomisessa ja onnistuneessa toiminnassa kutsu- ja silta-metaforat nousevat tärkeiksi, sillä kyse on eri toimijoiden välisten yhteistyömahdollisuuksien hahmottamisesta – siitä, miten ekosysteemi houkuttelee oikeanlaisilla resursseilla varustettuja toimijoita, ja miten ekosysteemin yhteistyömallien avulla saavutetaan enemmän kuin yksittäisten resurssien summana voitaisiin saavuttaa. Lopulta makrotasolla arvolupaus voidaan nähdä villinä korttina (wild card) tai matkana määränpäähän (journey to a destination). Villin kortin pelimetafora korostaa epävarmuuden ja disruption roolia ekosysteemissä, mikä näkökulmasta riippuen voi avata uusia mahdollisuuksia tai tuoda merkittäviä uhkia. Lopulta matka määränpäähän -metafora korostaa arvolupauksen roolia ekosysteemien kehittämisessä tietyn suunnan mukaisesti. Nämä arvolupaukset auttavat ekosysteemin toimijoita hahmottamaan tiekartan muutokseen ja sen, miten ekosysteemin jäsenten väliset suhteet, dialogin luomisen ja tiedon jakamisen tarpeet sekä vaihdettavat resurssit muotoutuvat.

Yllä kuvatut metaforat haastavat pohtimaan arvolupausajattelun tarjoamia mahdollisuuksia Sote-alan innovaatioekosysteemien kehittämiselle. Ne tekevät näkyväksi mikro-, meso-, makrotasojen erot ekosysteemiajattelussa ja korostavat arvolupausten erityisrooleja eri tasoilla. Vaikka vaikuttaisikin että arvo-odotukset korostuvat mikrotasolla, arvon luomisen mekanismit mesotasolla ja strategisempi näkökulma arvon luomisen johtamiseen makrotasolla, ekosysteemin toiminnan kompleksisuus ja keskinäisriippuvaisuus edellyttävät kokonaisuuden hallintaa. Siksi toivommekin, että arvolupaus käsitteenä ja sen tarjoamat näkökulmat auttavat ja inspiroivat jatkossa sote-alan innovaatioekosysteemien kehittämisessä.

Lähteet

Adner, R. 2016. Navigating the Leadership Challenges of Innovation Ecosystems. *MIT Sloan Management* Review 58(1).

Adner. R. 2017. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management* 43(1), 39–58.

Adner, R. 2022. Sharing Value for Ecosystem Success. *MIT Sloan Management Review* 63(2), 85–90.

Beirão, G., Patrício, L., & Fisk, R. P. 2017. Value cocreation in service ecosystems: Investigating health care at the micro, meso, and macro levels. *Journal of Service Management* 28(2), 227–249.

Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. 2014. Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory* 14(3), 327–351.

Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. 2016. Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management 56*, 24–39.

Holbrook, M. (Toim.) 1999. *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge.

Jacobides, Cennamo, C., & Gawer, A. 2018. Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal 39(8), 2255–2276.

Jacobides, M. G. 2019. In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy?. *Harvard Business Review* 97(5), 128–137

Jones, T. O., & Sasser, W. E. 1995. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review 73*, 88–99.

Kumar, V. & Reinarz, W. 2016, Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing* 80, 36–68.

Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & Swinnen, G. 2014. Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: A multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science 42*(4), 430–451.

Mitronen, L. & Rintamäki, T. 2012. Arvopohjainen Toimintalogiikka Julkisen Sektorin Palvelujen Ohjausjärjestelmissä. Teoksessa Anttonen A., Haveri, A. Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) *Julkisen ja Yksityisen Rajalla. Julkisen Palvelun Muutos.* Tampere University Press.

Oliver, R. L. 2014. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer.* Routledge.

Reichheld, F. F. 1996. Learning from Customer Defections. Harvard Business Review 74, 56–69.

Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007. Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing. *Managing Service Quality* 17(6), 621–34.

Rintamäki, T. & Kirves, K. 2017. From Perceptions to Propositions: Profiling Customer Value across Retail Contexts. *Journal of Retailing and Consumer Services,* 37, 159–67.

Rintamäki, & Saarijärvi, H. 2021. An integrative framework for managing customer value propositions. *Journal of Business Research* 134, 754–764.

Rust, R. T., & Oliver, R. L. (Toim.). 1993. *Service quality: New directions in theory and practice*. Sage Publications.

Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the Next source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2), 139–153.

Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. 2015. Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management* 44, 63–72.

Zeithaml VA 1998. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 5, 2–22.

Zeithaml, V. A., Verleye, K., Hatak, I., Koller, M., & Zauner, A. 2020. Three Decades of Customer Value Research: Paradigmatic Roots and Future Research Avenues. *Journal of Service Research* 23(4), 409–432

LIITE 1:

KEHYS – Kehitämme yhdessä! 17.5.2019

Vaikuttava sosiaali- ja terveysalan TKI-ympäristö, KEHYS - Kehitämme yhdessä! –hankkeen aloitusinfo 4.6.2019 Tays, Palvelutalo.

Arvoisa vastaaja,
Vaikuttava sosiaali- ja terveysalan TKI-ympäristö KEHYS – Kehitämme yhdessä! – hankkeen tavoitteena on rakentaa malli, jonka avulla ekosysteemin toimijoiden tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaaminen kytketään systemaattisesti sote-palveluihin niin, että TKI-toiminta lähtee asiakkaan tarpeista ja johtaa arvoa asiakkaalle tuottaviin palveluihin (asiakaslähtöiset ja integroidut palveluketjut).

Tässä vaiheessa halutaan selvittää ekosysteemin toimijoiden odotuksia, toiveita ja tarpeita rakentuvan verkoston suhteen. Toivomme Sinun vastaavan kyselyyn omasta näkökulmastasi, vapaasti omin sanoin. Kyseessä on alkukartoitus ja toivomme saavamme monipuolisia näkemyksiä, jonka avulla voidaan rakentaa kattavaa ja uudenlaista mallia yhteistyölle – sana on siis vapaa!

1. Sote-palvelujen yhteiskehittäminen

Minkälaista **tukea sote-palveluiden kehittäminen** mielestänne Pirkanmaalla tällä hetkellä tarvitsee? Miten sote-palveluita voitaisiin kehittää entistä tehokkaammiksi ja vaikuttavimmiksi?

Palveluita kehitetään yhteistyöllä. Mitkä asiat muodostavat **esteitä tai haasteita yhteistyöverkoston**, ekosysteemin, **toimimiselle**? Mitkä asiat ovat keskeisiä yhteiskehittämisen rakentumisen, toteutumisen ja onnistumisen kannalta?

Jotta yhteistyöverkosto voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, **keitä toimijoita ja tahoja ekosysteemissä tulisi olla mukana**?

2. Tavoitteet ja odotukset

Kuinka tärkeänä pidät itsesi ja organisaatiosi kannalta seuraavia innovaatioverkoston tekijöitä?

1= ei lainkaan tärkeä 5= erittäin tärkeä

	1	2	3	4	5
Innovaatioverkostoon kuuluminen tuottaa taloudellista hyötyä					
Innovaatioverkostoon kuuluminen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita					
Verkostossa voi syntyä asiakkuuksia					
Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa					
Löydän luotettavia kehittäjiä palveluilleni					
Innovaatioverkostosta löydän partnereita palveluprosesseihin					
Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen					
Saan tietoa ja kokemuksia digitaalisista palveluista					
Oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu					
On innostavaa kuulua kehittäjäyhteisöön					
Saan uusia kontakteja ja verkostoidun					
Olen sote-kehittämisen ytimessä					
Saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista					
On hienoa olla digitaalisuuden edelläkävijä					
Verkostossa tutustun tärkeisiin toimijoihin					
Mahdollisuus vaikuttaa SOTE-alan kehitykseen valtakunnallisesti					
Olen osa arvostettua kehittäjäverkostoa					
Kollegat arvostavat minua kehittäjänä					
Innovaatioverkostoon kuuluminen on tärkeää asiakkaiden silmissä					
Organisaation maine sidosryhmien silmissä kasvaa					

Toiveet ja terveiset hankkeelle, mitä toivotte hankkeelta jatkossa?

Taustatietoja
Kotipaikan postinumero: ____________________
Sukupuoli: Nainen Mies Muu

Toimin:
1. Liiketoiminnassa
2. Kehittämisessä
3. Hallinnossa
4. Tutkimus/koulutus
5. Palvelutuotanto

Koulutusala:
1. Tekniikka
2. Lääketiede/hoitotiede
3. Hallinto/johtaminen
4. Sosiaali-/yhteiskuntatieteet

Työnantajani on:
1. Kaupunki/kunta
2. Yritys
3. Yhdistys/Säätiö
4. Yliopisto/AMK
5. Sairaala/TK

VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

7

Johtamismenetelmien mallintaminen sosiaali- ja terveydenhuollon implementointiprosessissa

Riitta Salunen & Sari Mäkinen

Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuolto on keskellä isoja rakenteellisia muutoksia. Rakenteita uudistetaan ja samaan aikaan toimintaa kehitetään paikallisella tasolla entistä asiakasystävällisemmäksi ja toimivammaksi. Tämä tarkoittaa toimintakäytäntöjen muuttamista, asiakaspalvelun kehittämistä sekä uusien työkalujen ja näyttöön perustuvien menetelmien käyttöön ottamista. Toiminnan uudistamisen lähtökohtana on tarve sekä asiakas- että kustannusvaikuttavuuden lisäämiseen.

Muutosten läpivieminen onnistuneesti ei ole itsestään selvää. Varmasti kaikilla sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevillä on tästä omakohtaisia kokemuksia. Muutoksen laajuuden ja aiheen mukaan vaihdellen toimeenpano koskettaa hyvinkin erityyppisiä joukkoja sote-ammattilaisia, asiakkaita, johtoa sekä yhteistyökumppaneita. Sen vuoksi ei ole olemassa yhtä yhteistä, kaikkiin tilanteisiin sopivaa toimeenpano-ohjetta. Viime kädessä kyse on siitä, miten muutos näkyy asiakkaan ja ammattilaisen välisessä kohtaamisessa. Muutoksia onnistuneesti läpivieneillä johtajilla on kokemusta asioista, jotka on hyvä huomioida silloin, kun muutosta toimeenpannaan keskellä kiireistä arkityötä. Tässä artikkelissa kuvataan sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivien johtajien näkemyksiä muutosten implementointi- eli toimeenpanoprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Salunen, R. & Mäkinen, S. 2023. Johtamismenetelmien mallintaminen sosiaali- ja terveydenhuollon implementointiprosessissa. Teoksessa P-H. Rannisto, U. Leponiemi, N. Nordling & J. Kolehmainen, (toim.) 2023. *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere: Tampere University Press, 158–185. https://doi.org/10.61201/tup.878

Implementointi on oleellinen osa sote-innovaatioekosysteemissä tehtävää kehittämis- ja innovaatiotyötä. Käytännössä se tarkoittaa sote-innovaatioekosysteemissä tuotetun uuden tiedon, toimintamallin tai palvelun käyttöönottoa. Viime kädessä se näkyy uudenlaisena toimintana sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä positiivisina vaikutuksina palveluita käyttävien asiakkaiden elämässä. Parhaimmillaan niin implementointi kuin muukin kehittämistyö hyötyvät sote-innovaatioekosysteemin tuoman verkoston tuesta.

Implementointitutkimusta voidaan tehdä useista eri näkökulmasta. Perinteisesti on tutkittu implementointiprosessia tai implementointiin vaikuttavia tekijöitä tai on arvioitu implementoinnin onnistumista (Sipilä ym. 2016). Implementoinnin johtamista voidaan myös tarkastella useista eri näkökulmista. Muutoksen läpivieminen on todennäköisempää, jos ymmärrystä implementoinnin johtamisesta lisätään tarkastelemalla sitä useiden viitekehysten kautta. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, organisaation rakenteet, organisaatiokulttuuri ja valtarakenteet (Juuti & Virtanen 2009). Implementointia voidaan lähestyä myös systeemiteorioiden (Burke & Litwin 1992) tai kasvatus- ja käyttäytymisteorioiden kautta (Grol ym. 2013). Useat implementoinnin taustalla esiintyvät teoriat on alun perin kehitetty elintapamuutosten tukemiseen (Grol ym. 2013).

Tämä artikkeli perustuu kuuteen sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivan johtajan haastatteluun. Haastattelujen pohjalta kuvattiin implementointiprosessia ja koottiin yhteen implementointia tukevia keinoja johtamisen tueksi. Toimeenpanon onnistuminen edellyttää aktiivista ja tietoista johtamista sekä muutoksen mahdollistamista.

Muutoksen toimeenpano

Sana implementointi voidaan kääntää suomeksi toimeenpanoksi, toteuttamiseksi, käyttöönvienniksi tai käyttöönotoksi. Käyttöönoton muuttuminen päivittäisiksi rutiineiksi edellyttää tehokasta ja aktiivista viestintää sekä muutoksen esteiden poistamista koulutuksen ja tehokkaiksi todettujen menetelmien avulla (Grol & Wensing 2013a). Sipilä ym. (2016) ovat määritelleet terveydenhuollossa tapahtuvan implementoinnin seuraavasti:

> Tietoon perustuvien toimintat saattaminen käytäntöön toimintaympäristöön räätälöidyillä keinoilla; uuden tiedon soveltamisen esteet tunnistetaan ja autetaan niiden ylittämisessä. Toimeenpano terveydenhuoltojärjestelmässä on kaksisuuntaista. Sitä tapahtuu sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. Ylhäältä alaspäin tapahtuva implementointi on käyttöönvientiä ja vastaavasti alhaalta ylöspäin on toimijoiden itsensä tekemä käyttöönottoa.

Tässä artikkelissa implementoinnilla tarkoitetaan toimintatapojen tai toimintakäytäntöjen aktiivista käytäntöön saattamista eli juurruttamista. Se sisältää sekä ylhäältä tapahtuvan käyttöönviennin että toimijoiden itsensä tekemän käyttöönoton. Implementointiprosessi sisältää tiedon levittämisen, kohderyhmille suunnatun tiedottamisen sekä tarvittavan muutosprosessin. Implementoinnin kehittäminen tarkoittaa uusien ideoiden, työvälineiden, toimintamallien ja menetelmien löytämistä, niiden analysointia, yhdistämistä ja testaamista. Tätä tehdään yhdessä eri toimijoiden kanssa.

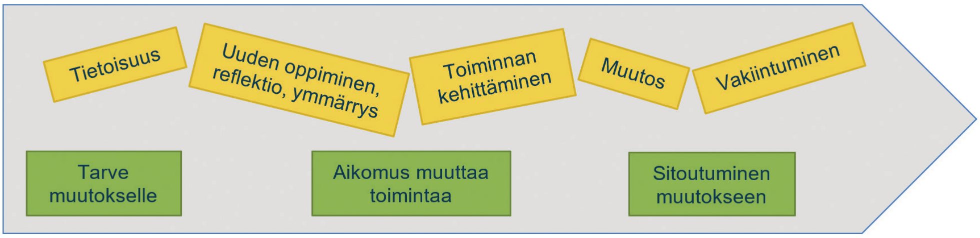
Implementointiprosessi

Implementointia tapahtuu useilla eri toiminnan tasoilla riippuen kehitettävästä asiasta. Käyttöönotto voi edellyttää toiminnan muutosta niin alueellisella tasolla, paikallisen yhteistyön tasolla, organisaation sisällä kuin myös asiakkaan ja ammattilaisen välisessä kohtaamisessa. Implementoinnissa eri tasoilla tapahtuvat muutosprosessit ovat osittain yhtäaikaisia ja osittain rinnakkaisia, ja tasot kietoutuvat tiiviisti yhteen. Siksi onnistuminen edellyttää vahvaa yhteistyötä organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä sekä paikallisesti että alueellisesti. Monitoimijaisuus voi olla yksi syy siihen, että esimerkiksi valtakunnalliset tai alueelliset suositukset eivät ole kaikilta osin juurtuneet laajamittaiseen käyttöön.

Implementointiprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin. Jako voidaan tehdä eri tavoilla riippuen siitä, tarkastellaanko prosessia työntekijän, asiakkaan, johtamisen vai organisaation näkökulmasta. Lähtökohtana kuitenkin on, että ensin yksilö tiedostaa muutosimpulssin, sen jälkeen hän käsittelee ja hyväksyy sen ennen kuin ajattelu ja toiminta muuttuvat (Salminen 2008).

Grol & Wensing (2013b) korostavat omassa implementointimallissaan implementoinnin suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta, vaikka implementointi voidaan toteuttaa tilanteesta riippuen eri tavoilla. Implementointisuunnitelman tulisi vastata kysymyksiin mitä, miksi, kuka, miten ja milloin (Salminen 2008). Myös muutoksen tavoitteella on merkitystä. Jos muutoksella tavoitellaan tehokkuuden, vaikuttavuuden tai asiakaslähtöisyyden lisäämistä, se sisältää väistämättä koko organisaatiossa tapahtuvia uudistuksia ja myös rakenteellisia muutoksia (Grol & Wensing 2013a). Silloin muutos on implementoitava johdonmukaisesti kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa henkilöstöryhmissä.

Implementointiprosessin vaiheita on eri lähteissä kuvattu usein neljästä seitsemään. Vaiheet sisältävät samankaltaisia asioita, mutta ne on jaoteltu hieman eri tavoilla. Keskeistä on taustoihin tutustuminen ja analysointi, prosessin suunnittelu ja valmistelu, varsinainen käyttöönotto suunnitelman mukaisesti sekä toiminnan vakiinnuttaminen, seuranta ja arviointi. (Aarons ym. 2011; Fixen ym. 2015; Grol & Wensing 2013b.) Kuviossa 1 on esitetty yksi näkemys implementointiprosessista.



Kuvio 1. Implementointiprosessin vaiheet

Tarve muutokselle voi tulla niin organisaation ulkopuolelta kuin yksittäisen asiakaskohtaamisen kautta. Johdon on tunnistettava tarve ja puettava se sellaiseen muotoon, että kaikki voivat ymmärtää ja hyväksyä sen (Tuominen 2017). Tarve voi nousta esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta, asiakkaan antamasta palautteesta, yhteistyön haasteista, toimimattomista prosesseista, tiedon lisääntymisestä tai alueellisesti tai valtakunnallisesti esiin nostetuista teemoista. Tarve käydään yhdessä läpi kaikkien niiden kanssa, joita muutos koskee. Usein omasta työstä saatu palaute auttaa kirkastamaan kehittämistarpeita, ja se myös osaltaan edesauttaa muutokseen sitoutumista. Implementointiprosessi on osa kehittämisprosessia, ja se tulisi aloittaa jo varhaisessa vaiheessa. Myös valmiin toimintamallin käyttöönotto edellyttää soveltamista paikallisiin olosuhteisiin.

Toimeenpanon lähtökohtana on tietoisuus implementoitavasta asiasta. Se tarkoittaa toisaalta aktiivista tiedon hankkimista, mutta myös tiedon levittämistä alueellisesti ja oman työyhteisön sisällä. Uuden oppimisen rinnalla tarvitaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa opitun reflektointia ja yhteistä pohdintaa siitä, mitä tämä tarkoittaa meillä. Pohdintaa tulisi käydä laajasti moniammatillisena yhteistyönä, jotta jokaisen työntekijän erilaiset roolit käyttöönotossa saadaan sovitettua yhteen. Yhteisen ymmärryksen lisääntyminen tukee asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Aikomus muuttaa toimintaa vaikuttaa siihen, toteutuuko muutos käytännössä (Ajzen 1991; Dolcourt 2000). Jos toimijalla ei yksilötasolla ole aikomusta muuttaa omaa toimintaansa yhteisestä tavoitteesta ja muutosprosessiin osallistumisesta huolimatta, voi muutos jäädä tekemättä, tai ainakaan se ei ole pysyvä. Muutos tarvitsee toteutuakseen tietoisen päätöksen uuden toimintatavan käyttöönotosta. Muutoksen toteuttaminen saattaa etenkin alkuvaiheessa edellyttää mahdollisuutta käyttää työaikaa, ja joskus tarvitaan myös uusia työvälineitä tai muita resursseja. Myös tehtävien aikatauluttaminen ja vastuiden jakaminen ovat tärkeitä, muuten toimeenpanoa saatetaan siirtää kiireeseen vedoten ja lopulta muutos jää tekemättä (Kallankari 2019).

Muutos on tapahtunut vasta silloin, kun ihmisten käyttäytyminen on muuttunut (Kallankari 2019). Muutoksen pysyvyys edellyttää sitoutumista muutokseen. Vanhat rutiinit vievät kiireessä helposti mukanaan ja uusi toimintamalli jää taka-alalle (Salunen 2016). Siksi tarvitaan pitkäjänteistä työtä vielä käyttöönoton jälkeenkin. Sitä tukevat seuranta ja toiminnasta saatu systemaattinen palaute. Heti toimeenpanon alkuvaiheessa on tärkeää määrittää seurantaa varten mittarit, joiden kautta saadaan palautetta muutoksen toteutumisesta. Parhaita mittareita ovat ne, joissa tiedonkeruu

on helposti ja luotettavasti toteutettavissa. Implementoinnin onnistumista voidaan mitata esimerkiksi seuraamalla menetelmän käytön laajuutta ja käytön uskollisuutta, keräämällä suoraa palautetta asiakkailta ja ammattilaisilta sekä hyödyntämällä mahdollisuuksien mukaan vaikuttavuuden mittareita (Kouvonen & Laajasalo 2019). Tärkeää on, että työntekijät saavat palautetta omasta toiminnastaan ja muutoksen asiakasvaikutuksista.

Implementointiprosessin lisäksi implementoinnin onnistumiseen vaikuttavat lukuisat muutkin tekijät. Näitä ovat esimerkiksi muutettava asia, muutoksen kohderyhmä, muutosympäristö sekä muutosmetodit, intensiteetti ja muutoksen tukena käytettävät strategiat (Grol ym. 2013). Muutos koskee usein tavalla tai toisella laajaa joukkoa. Muutoksen toimeenpanon onnistumiseen vaikuttavat osallisten tiedot ja taidot, mielipiteet, asenteet, toimintarutiinit sekä heidän persoonansa. Myös asiakkaat ovat osallisia muutoksessa, ja heidän tarpeensa, asenteensa ja käyttäytymisensä vaikuttavat lopputulokseen. Aiemmista tutkimuksista on löydetty varoitusmerkkejä, jotka ennakoivat juurruttamisen mahdollista epäonnistumista. Näitä ovat taloudellisten resurssien puute, ulkopuolisten yhteistyötahojen tuen puute, rekrytointivaikeudet ja pysyvän henkilöstön vaihtuvuus, hankalaksi koettu työtapa sekä huono yhteensopivuus henkilöstön osaamisen tai organisaation toimintatavan kanssa (Massatti ym. 2008). Asiakaslähtöisen palvelumallin käyttöönoton keskeisimmiksi esteiksi tunnistettiin asenteet ja resurssit sekä ammattilasten kokeman hyödyn puuttuminen (Leväsluoto & Kivisaari 2012).

Implementoinnin johtaminen

Implementoinnin johtaminen on aktiivista toimintaa, jonka tavoitteena on tukea, mahdollistaa ja edesauttaa toimintamallin tai työvälineen käyttöönottoa ja juurtumista pysyväksi osaksi organisaation toimintaa. Implementoinnin johtaminen voidaan lyhyesti määrittää tavoitteelliseksi, hallituksi käyttöönottoprosessin läpiviemiseksi. Implementoinnin johtaminen edellyttää johtajalta ihmisten johtamisen osaamista, kykyä avoimeen vuorovaikutukseen sekä taitoa vaikuttaa ihmisten asenteisiin, ajatuksiin ja tunteisiin (Salminen 2008). Implementoinnin johtaminen on käsitteenä lähellä muutoksen johtamista. Käytännössä niillä tarkoitetaan yleensä samaa asiaa. Muutosjohtaminen voidaan nähdä hallituksi muutosprosessin ja siihen liittyvien toimenpiteiden ohjailuksi kohti tavoitteita suunnitellussa aikataulussa ja saatavilla olevilla resursseilla (Kallankari 2019).

Implementoinnin johtaminen edellyttää johtajalta aivan omanlaista osaamista. Muutoksen johtaminen on taito, joka sisältää sekä ihmisten että asioiden johtamista ja näiden yhdistämistä tarkoituksenmukaisella tavalla (Kallankari 2019). Johdon tehtävä on perustella muutos, asettaa tavoitteet, laatia suunnitelmat, huolehtia resursseista ja kehittämisosaamisesta sekä saada työntekijät mukaan muutokseen ja innostaa heitä eri tehtäviin (Tuominen 2017). Pienemmissäkin muutoksissa työntekijät tarvitsevat tukea johdolta, mutta erityisen tärkeää se on isoissa, useita työntekijöitä koskevissa käyttöönottoprosesseissa. Tuen muotoja on erilaisia: joskus riittää keskus-

telu, toisinaan tarvitaan esimerkiksi lisää koulutusta. Muutoksen onnistuminen edellyttää myös johdon omaa sitoutumista (Tuominen 2017).

Viestintä on johdon keino vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun ja sitä kautta myös käyttäytymiseen (Salminen 2008). Henkilöstö saadaan parhaiten mukaan keskinäisen vuorovaikutuksen, osallistamisen sekä henkilöstön ajatusten ja tuntemusten ymmärtämisen kautta (Kallankari 2019). Implementointiprosessi perustuu vuorovaikutukseen, ja sitä tarvitaan kaikissa toimeenpanon vaiheissa. Keskeistä on muutoksen syiden perusteleminen ja yhteisen ymmärryksen luominen. Muutokseen sitoutuminen helpottuu, kun työntekijä tietää, miksi muutos tehdään ja miten se vaikuttaa omaan työhön (Kallankari 2019). Konkreettiset esimerkit voivat myös auttaa viestin ymmärtämisessä. Lähijohto on avainasemassa eri vaiheissa tapahtuvassa viestinnässä, ja he myös ottavat vastaan työntekijöiden mahdollisen muutosvastarinnan (Kouvonen & Laajasalo 2019). Viestinnän tulee olla pitkäjänteistä jo senkin vuoksi, että alkuvaiheessa tunnereaktiot voivat estää tiedon vastaanottamisen (Kallankari 2019). Tiedon levittämisessä virallisten kanavien ja tilaisuuksien lisäksi kullanarvoisia ovat epäviralliset, esimerkiksi työn lomassa käydyt keskustelut. Ne vahvistavat uskoa omiin kykyihin ja madaltavat kynnystä käytännön kokeiluihin.

Implementoinnin johtamisessa korostetaan usein motivoinnin merkitystä. Muutosvalmiuteen ja sitoutumiseen vaikuttavat motivaation lisäksi yksilön kyvyt ja mahdollisuudet toteuttaa muutos (Kouvonen & Laajasalo 2019). Pelkkä motivaatio ei riitä aikaansaamaan haluttua muutosta, jos rinnalla ei ole taitoa toimeenpanna muutosta. Toimeenpanon taito tarkoittaa taitoa tietoisesti hyödyntää ja säädellä omaa ajattelua, uskomuksia, toimintaa ja tunteita sekä ulkoisia ympäristötekijöitä tavoitteen saavuttamiseksi (Parppei 2018). Implementoinnin johtamisella vahvistetaan näitä taitoja. Esimiehen tehtävä on voimaannuttaa työntekijöitä ylittämään aiempia tekemisen rajoja ja ottamaan henkilökohtaista vastuuta omasta toiminnasta ja päätöksistä (Kallankari 2019). Toimeenpanon taito varmistaa, että väliin tulevat häiriöt, kiire tai muut tekijät eivät estä tavoitteen saavuttamista (Parppei 2018).

Aktiivista toimeenpanon johtamista tarvitaan kaikissa implementointiprosessin vaiheissa. Implementoinnin johtamisen keskeisiä tehtäviä ovat muutostarpeiden määrittäminen, tavoitteiden asettaminen toimeenpanon mahdollistaminen, tiedon välittäminen, osaamisen varmistaminen sekä suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen sitouttaminen muutokseen. Implementointiprosessiin kuuluu myös päätösten tekeminen prosessin eri vaiheissa. Johdon rooli korostuu silloin, kun valitaan käyttöönotettavia ja kehitettäviä asioita. Lisäksi johdon tehtävänä on varmistaa, että muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa asiakas, hänen tarpeensa ja asiakkaalle tuleva hyöty ovat keskiössä. Uuden toimintatavan käyttöönottoa tukee myös se, että samalla puretaan vanhoja käytäntöjä (Leväsluoto & Kivisaari 2012). Tärkeää on, että suunnittelun lisäksi muutos myös toteutetaan ja prosessi viedään hallitusti loppuun, jolloin uusi toimintamalli muuttuu automaattiseksi arvojen ohjaamaksi tavaksi toimia (Tuominen 2017).

Organisaatiokulttuuri

Muutosten toimeenpanoon vaikuttaa organisaatiossa vallitseva kulttuuri ja se, kuinka hyvin kulttuuri tukee kehittämistä ja implementointia. Organisaatiokulttuuri ilmenee organisaation tavassa tehdä asioita (Saukkonen ym. 2019). Se heijastaa tapaa, jolla organisaatiossa toteutetaan muutoksia ja toimeenpannaan uudistettuja toimintamalleja.

Organisaatiokulttuuria on perinteisesti kuvattu Edgar Scheinin (2016) esittämän tasomallin avulla. Ylimpänä ovat näkyvät ja tunnistettavat rakenteet ja prosessit, joita voi havainnoida (artefaktit). Toisella tasolla ovat arvot ja uskomukset. Kolmannella tasolla ovat perusolettamukset, jotka ovat tiedostamattomia, mutta ne määrittävät käyttäytymistä, ajattelua ja tunteita. Ne ovat hyvin syvälle juurtuneita ja näkymättömiä, eikä niitä ole siksi helppo muuttaa. Myös artefaktien tulkintaan vaikuttavat toisella ja kolmannella tasolla olevat tiedostamattomammat asiat.

Organisaatiokulttuuri sisältää sekä formaaleja käyttäytymissääntöjä ja toimintamalleja että epävirallisia käyttäytymismalleja. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat esimerkiksi epäviralliset organisaation sisäiset rakenteet, rutiinit, arvostusjärjestelmät ja henkilöstön muodostamat klikit. Johtamisella voidaan kuitenkin vaikuttaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja muutosta tukevan kulttuurin syntymiseen. Kehitystä tukevat sekä asenteet että muutoskyvykkyys. Organisaation sisällä voi olla myös useita alakulttuureita, joihin vaikuttavat erilaiset yhteiskunnassa liikkuvat mikrotrendit. Johtajan on oltava läsnä työyhteisössä, koska vain silloin hän voi tulla tietoiseksi työyhteisössä esiintyvistä mikrotrendeistä ja niiden vaikutuksista alakulttuurien syntymiseen. (Juuti & Virtanen 2009.)

Muutosprosessi on helpompi toteuttaa organisaatiossa, jossa on muutokselle myönteinen kulttuuri (Kallankari 2019). Siksi kulttuurin muotoutumiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Implementoinnin keskiössä ovat ne työntekijät, joiden toimintaan toimeenpano eniten vaikuttaa. Implementointiprosessissa auttaa, jos tukena on tehtävään nimettyjä kehittäjäosaajia, jotka tukevat kehitettyjen toimintamallien käyttöönottoa. Usein työpaikoilla on lisäksi heitä, jotka innostuvat uusista asioista ensimmäisenä ja jotka motivoivat muita ja puhuvat työyhteisössä muutoksen puolesta (Kallankari 2019). Heillä on johdon rinnalla merkittävä rooli myönteisen kehittämiskulttuurin syntymisessä.

Aineisto ja analyysi

Aineisto muodostuu kuudesta haastattelusta. Haastateltavat työskentelivät eri nimikkeillä Pirkanmaan sosiaali- ja terveyskeskuksissa lähi- ja keskijohdon tehtävissä. Haastateltavien johtajien organisaatiot olivat mukana Pirkanmaalla toteutetussa *Vaikuttava sosiaali- ja terveysalan TKI-ympäristö KEHYS – Kehitämme yhdessä! -hankkeessa*. Hankkeen aikana kehitettiin aikuistyypin diabetes- ja päihdeasiakkaiden

palveluita, hoidon järjestelyitä sekä omahoidon tukea huomioiden asiakkuuksien segmentointi. Asiakkuuksien segmentoinnissa käytettiin Suuntima-palvelua. Asiakas arvioi omia voimavarojaan ja ammattilainen sairauden hoidon tai tilanteen haasteellisuutta. Tuloksena saadaan jokin neljästä erilaisesta asiakkuudesta. Asiakkaille määritetään asiakkuuden mukainen polku eli hänelle sopivat hoidon ja palveluiden järjestelyt sekä omahoidon tukikeinot. Hankkeen tavoitteena oli palveluiden kehittämisen lisäksi *Suuntima*-palvelun käyttöönotto. Haastatteluteemat koskivat sekä hankkeessa toteutettua muutosta että implementoinnin johtamista yleisellä tasolla. Tässä raportissa keskitytään implementoinnin johtamiseen yleisellä tasolla. Haastattelujen avulla pyrittiin vastaamaan siihen, mitkä tekijät vaikuttavat implementoinnin onnistumiseen ja miten johtaja voi tukea muutoksen toimeenpanoa.

Haastattelut tehtiin Skypen välityksellä marras-joulukuussa 2020. Teemahaastattelut kestivät 1–1,5 tuntia. Implementoinnin johtamisen yleisen tason haastatteluteemat koskivat implementoinnin vaiheita, implementoinnin onnistumista, organisaatiokulttuuria, asennemuutosta sekä johtamisen tehtäviä ja keinoja tukea muutosta implementointiprosessin eri vaiheissa. Erikseen käsiteltiin viestinnän, päätöksenteon ja arvioinnin rooleja muutoksen aikaansaamisessa. Haastattelut litteroitiin ja käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tekstit ryhmiteltiin samansisältöisten teemojen alle. Teemat muodostuivat osittain haastatteluteemojen alle, mutta jäsentyivät tarkemmin haastattelujen sisältöjen mukaisesti. Tulosluvussa on kuvattu haastatteluteksteistä eri teemojen alle nousseet sisällöt. Lisäksi keskeisiä teemoja on havainnollistettu suorilla lainauksilla.

Aineistona käytettyjä haastatteluja oli suhteellisen vähän. Sen vuoksi jotkut implementoinnin johtamiseen sisältyvät näkökulmat ovat voineet jäädä näistä tuloksista pois, mikä on huomioitava, kun tuloksia sovelletaan muualle.

Tulokset

Implementoinnin haasteet ja onnistumisen avaintekijät

Haastateltavat tunnistivat tekijöitä, joiden vuoksi implementoinnilla on suuri riski epäonnistua. Käytännönläheiset muutokset ja sellaiset muutokset, jotka vaikuttavat suoraan omaa toimintaa helpottavasti, onnistuvat yleensä parhaiten. Vähemmän mieluisat muutokset jäävät helpommin tekemättä. Erityisesti hankalaksi tai vaikeaksi koetut toimintamallit eivät haastateltavien mielestä juurru käytäntöön, ellei niitä jatkuvasti arvioida ja seurata. Tuttu on turvallista, ja siksi aiemmin opittuun on helppo palata. Myös mukavuudenhalu nousi esiin. Jos muutos vaatii vaivaa, se on helppo jättää toteuttamatta, etenkin jos hyöty ei näy heti.

Jos muutoksen koetaan tulevan ylhäältä annettavana käskynä, eikä itse nähdä sen merkitystä, voi sitä olla hankala viedä eteenpäin. Muutoksen epäonnistumisen syynä voi myös olla aikapula, jolloin kenelläkään ei ole aikaa paneutua muutosprosessiin

kunnolla. Jatkuvan kiireen vuoksi kaikki uusi tuntuu lisäkuormalta. Siksi tarvitaan rinnallakulkijaa, joka kannustaa ja tarvittaessa myös vaatii menemään eteenpäin. Haastavaksi koettiin myös tilanne, jossa kyseisen asian etenemisessä avainasemassa oleva henkilö vastustaa muutosta. Tällöin pelkkä johdon puolesta puhuminen ei riitä. Joissain paikoissa henkilökunnan jatkuvan vaihtumisen nähtiin hidastavan muutoksen toteuttamista.

Yksittäisinä avaintekijöinä implementoinnin onnistumisessa mainittiin innostuneisuus, sitoutuminen, johdon tuki ja keskinäinen reflektointi sekä halu muuttaa asioita. Avaintekijöitä ovat haastateltavien mielestä myös selkeä päätös muutoksesta ja sitoutuminen päätökseen, vahva tietopohja sekä ymmärrys muutoksen perusteluista ja siitä, mitä muutos tarkoittaa omalla kohdalla. Esimiesten kouluttaminen ensi vaiheessa koettiin tärkeäksi. Lisäksi panostaminen resursseihin sekä ajantasaiseen tiedottamiseen ja avoimeen keskusteluun koettiin merkitykselliseksi. Avaintekijöitä ovat myös muutoksen seuranta ja arviointi sekä ketterä reagointi ja suunnan muuttaminen tarvittaessa. Muutokselle on lisäksi annettava aikaa ja työntekijöille mahdollisuuksia käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita. Muutosta tukee selkeä, hyvin suunniteltu muutosprosessi. Muutoksen avaintekijöinä mainittiin myös kollektiivisuuden huomioiminen sekä asiakkailta tulevan palautteen kuunteleminen.

Implementointiprosessin vaiheet ja siihen liittyvät tekijät

Haastateltavat kuvasivat implementointiprosessin vaiheet johtajan näkökulmasta (kuvio 2). Vaiheet eivät etene suoraviivaisesti, vaan ne ovat osittain päällekkäisiä. Ensin johtajan pitää hankkia tietoa asiasta, sisäistää se ja ymmärtää sen merkitys. Vasta sen jälkeen hän pystyy perustelemaan asian tärkeyttä muille. Toisessa vaiheessa johtaja välittää tietoa lähiesimiehille. Johtaja keskustelee lähiesimiesten kanssa ja antaa heille riittävästi aikaa asian pohtimiseen. Tarvittaessa järjestetään myös koulutusta. Johtaja varmistaa, että kaikilla lähiesimiehillä on yhteinen ymmärrys ja tahto edetä asiassa.

Kolmannessa vaiheessa tehdään toimintasuunnitelma, jossa sovitaan käyttöönotosta, työntekijöiden koulutuksesta, aikataulusta ja niin edelleen. Neljännessä vaiheessa asiasta tiedotetaan työntekijöille ja asiakkaille. Kaikkia viestintäkanavia pyritään käyttämään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Keskiössä on mielenkiinnon herättäminen, perehdyttäminen, kouluttaminen ja opastaminen tulevaan toimintakäytäntöön. Tässä on hyvänä apuna esimerkiksi työpajatyöskentely. Tärkeää on, että saadaan luotua mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys asiasta. Tämä edellyttää toistoa, ja erityisesti alkuvaiheessa johdon tulee varautua käsittelemään työntekijöiden taholta tulevia tunnereaktioita. Johdon ei tarvitse kuitenkaan tehdä kaikkea itse, vaan apuna voidaan käyttää koulutettuja kehittäjäosaajia tai muita aktiivisia asiasta innostuvia työtekijöitä.

Viidennessä vaiheessa toimintamalli otetaan konkreettisesti käyttöön. Käyttöönotto tapahtuu ennalta sovitusti ja sovittuna ajankohtana. Tässä vaiheessa työntekijät tarvitsevat vahvaa tukea, mahdollisuutta keskusteluun ja asian toistuvaa esillä pitä-

mistä. Myös motivointi uuteen toimintatapaan on tärkeää. Kuudennessa vaiheessa arvioidaan toimintamallin toteutumista ja sen vaikutuksia. Arvioinnin pohjalta tehdään tarvittaessa muutoksia tai vakiinnutetaan toiminta. Ennen implementointiprosessin onnistumisen arviointia tarvitaan myös väliarviointia ja jatkuvaa seurantaa.

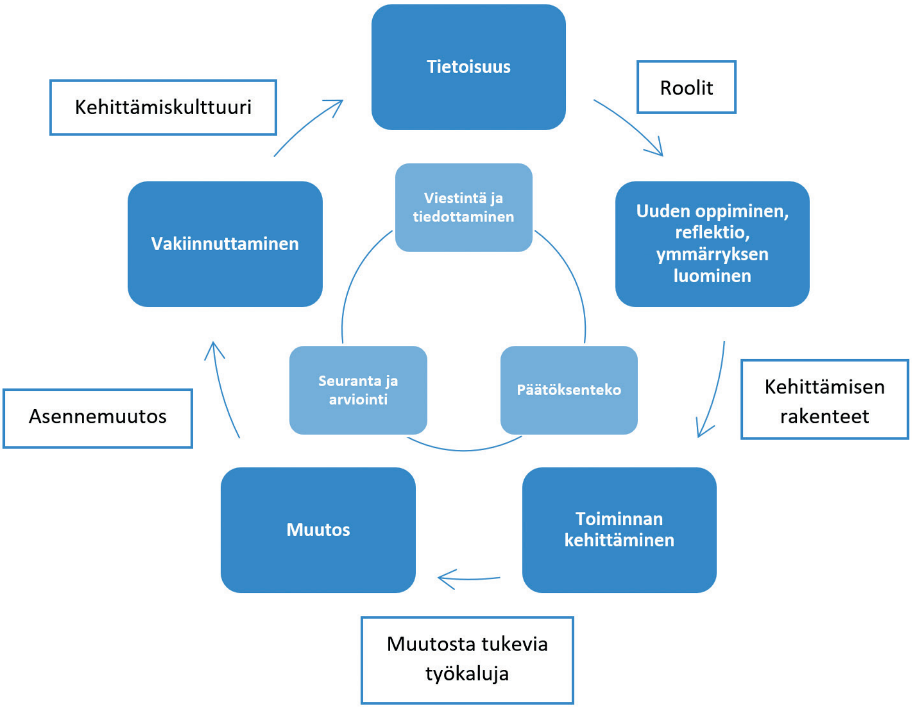
Tiedon hankkiminen itselle	Tiedottaminen lähijohdolle	Toiminta-suunnitelman tekeminen	Tiedottaminen työntekijöille ja asiakkaille	Konkreettinen käyttöönotto	Seuranta ja arviointi
- aiheeseen tutustuminen eri lähteistä - ymmärryksen muodostuminen ensin itselle - miksi asia on tärkeä ja miksi siihen kannattaa panostaa	- keskustelu - aikaa pohdinnalle - osaamisen varmistaminen - yhteinen ymmärrys	- sovitaan käyttöönottotavasta, koulutuksesta, aikataulusta, arvioinnista jne.	- viestinnän keinot ja kanavat - mielenkiinnon herättäminen - perehdytys, koulutus, opastaminen, työpajat - toistaminen - tunnereaktioiden käsitteleminen	- toimitaan sovitulla tavalla sovitusta päivästä alkaen - johdon läsnäolo ja tuki - asian jatkuva esillä pitäminen - motivointi	- väliarviointi - loppuarviointi - jatkuva seuranta

Kuvio 2. Implementointiprosessi johtajan näkökulmasta

Implementointiprosessi ja siihen liittyvät tekijät on tiivistetty kuviossa 3. Implementointiprosessi on jaettu viiteen vaiheeseen. Implementointiprosessin onnistumiseen vaikuttaa monia tekijöitä, joita on ryhmitelty omiksi kokonaisuuksiksi kuvion 3 ulkokehälle. Näitä tekijöitä käsitellään tämän artikkelin luvussa Implementointiprosessia tukevat tekijät. Sisäkehällä on kuvattu sellaisia haastatteluissa esille nousseita tehtäviä, jotka liittyvät implementointiprosessin johtamisen eri vaiheisiin. Näitä käsitellään tarkemmin luvussa Johtamisen tehtävät implementointiprosessissa. Muutosprosessi alkaa siitä, että tullaan tietoiseksi implementoitavasta asiasta, ja implementointia tukee toisessa vaiheessa tapahtuva oppiminen, reflektointi ja ymmärryksen luominen kehitettävästä asiasta. Kolmannessa vaiheessa toimintaa kehitetään siten, että muutoksen tekeminen on mahdollista. Haastateltavien mukaan vaarana on, että varsinainen implementointi eli muutoksen toteuttaminen jää liian vähälle huomiolle, eikä muutoksen toteutumista seurata systemaattisesti tai vakiinnuteta toimintatavaksi asti läheskään aina. Varsinainen konkreettinen käyttöönotto tapahtuu vaiheessa neljä, mutta se ei tapahdu tyhjiössä, vaan edellyttää aiempien vaiheiden toteutumista. Viimeisessä vakiinnuttamisen vaiheessa keskeistä on systemaattinen seuranta ja arviointi sekä palautteen antaminen muutoksen toteutumisesta.

Haastateltavilta kysyttiin, mikä implementoinnin vaihe on heidän mielestään kaikkein kriittisin. Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Tärkeinä pidettiin alkuvaiheen tiedottamista ja kouluttamista, koska niiden avulla perustellaan, miksi muutos on tärkeä. Toisaalta tärkeimpänä vaiheena pidettiin konkreettista käyttöönottoa. Käyttöönottohetki on kriittinen, ja sen läpiviemiseen pitäisi erityisesti panostaa. Yksi haastateltava piti tärkeimpänä vaiheena seurantavaiheen arviointia ja mittaamista,

ja yksi taas alkuinnostuksen jälkeistä hetkeä. Se on hetki, jolloin esimiehen on oltava erityisesti hereillä, koska silloin palataan helposti vanhaan toimintatapaan.



Kuvio 3. Implementointiprosessi, sen onnistumista edellyttävät tehtävät sekä implementointiprosessiin vaikuttavat muut tekijät

Johtamisen tehtävät implementointiprosessissa

Viestintä ja tiedottaminen

Johtamisen keskeiset tehtävät implementointiprosessissa on kiteytetty kolmeen kokonaisuuteen: viestintä ja tiedottaminen, päätöksenteko sekä seuranta ja arviointi.

Kaikki haastateltavat pitivät viestintää erittäin tärkeänä, sillä mitään muutosta ei tapahdu ilman sitä. Viestintää ei voi olla koskaan liikaa.

> Sinä päivänä kun joku sanoo mulle että nyt on tiedotettu tosi hyvin, että nyt tieto kulkee, niin mä tilaan jonkun semmosen taideteoksen, missä on suuri punainen raksi ja pistän sen jonnekin näkyvälle paikalle, että nyt se tapahtui. Ei oo vielä tarvinnut tehdä tilausta, ikinä.

Viestintäkanavia käytetään monipuolisesti. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että pelkästään yhtä kanavaa käyttämällä tieto ei välity riittävästi. Vaikka kanavia käytet-

täisiinkin monipuolisesti, aina löytyy niitä, jotka eivät ole asiasta kuulleetkaan. Eräs haastateltava kuvasikin tilannetta seuraavasti:

> Kyllä siinä tarttee olla sen vastaanottavankin osapuolen sitten vastaanotin auki.

Osittain kyse voi olla muutosvastarinnasta, mutta toisaalta myös ihmisten vastaanottokyky on rajallinen. Asia on ilmaistava riittävän selvin sanakääntein. Kuuleminen on vasta ensimmäinen askel kohti asian ymmärtämistä ja käyttöönottoa. Useampi haastateltava korosti monipuolisen viestinnän merkitystä koko implementointiprosessin ajan.

> Se viestintä pitää olla mun mielestä monitasosta ja toistuvaa ja säännöllistä, ja saa olla vähän päällekkäinkin, koska väki ei välttämättä lue kaikkia viestejä. Toki, ei saa mitään viestitulvaa olla, mutta jotenkin musta tuntuu, että aika paljon menee ohi, jos laittaa aina yhden viestin jostakin asiasta, niin se ei toimi.

Haastateltavien mukaan lähiesimiehillä on merkittävä rooli myös viestinnässä. Lähiesimies päättää ruohonjuuritason viestinnästä: onko asia tärkeä, paljonko siihen käytetään aikaa, mikä on viestintäkanava, miten se toteutetaan ja velvoitetaanko henkilökuntaa osallistumaan esimerkiksi infotilaisuuksiin. Lähiesimiehen kautta kulkee myös palaute implementointitavan onnistumisesta. Viestintäkanavia on monia ja viestejä tulee paljon (ks. taulukko 1). Siksi tarvitaan myös kokoavaa viestintää, ja siinä avainasemassa on jälleen lähiesimies. Hän tuntee työntekijät ja oman yksikkönsä toimintakulttuurin ja pystyy parhaiten välittämään viestiä tehokkaimmalla tavalla juuri omaan yksikköönsä. Haastateltavien mukaan jossain yksikössä on tapana, että kaikki lukevat ja sisäistävät viestit, mutta jossain ei jakseta perehtyä niihin eikä tartuta niiden perusteella toimeen. Siksi lähiesimiehen on hyvä koostaa ydinviestit tiiviisti ja varmistaa, että kaikki ovat huomanneet asian ja myös reagoivat siihen omassa toiminnassaan.

Esimiehet voivat hyödyntää viestinnässä myös tutoreita tai muita avainhenkilöitä, jotka sopivassa tilanteessa muistuttavat asiasta. Heillä on suora henkilökontakti työntekijöihin, jolloin he voivat helposti muistuttaa uudesta toimintatavasta.

Taulukko 1. Haastateltavien näkemyksiä erilaisista implementointia tukevista viestintäkanavista

Viestintäkanava	Hyödyt	Haasteet
Sähköposti	• Käytössä jokaisella työpaikalla • Hyvä muutosviestinnän tuki, ei kuitenkaan pelkästään riitä • Joudutaan käyttämään paljon, kun työskennellään fyysisesti eri työpisteissä	• Sähköpostin voi ohittaa lukematta - ei ehditä lukea • Postia tulee paljon, asia hukkuu viestitulvaan • Asioiden painotukset eivät tule esille kuten suullisessa viestinnässä • Osastolla työskennellään yhteiskoneilla, eikä sähköposteja lueta muun työskentelyn ohessa. Sähköposteja varten on varattava erillistä aikaa, eikä se ole mahdollista riittävän usein.
Intranet, SharePoint	• Sama viesti tavoittaa laajasti henkilökuntaa • Perustieto implementoitavasta asiasta, jokainen voi tarkistaa milloin vain	• Asia hukkuu tietotulvaan
Teams	• Etätyöaikana käytetään kokoontumisissa, hyödynnetään myös osallistavia työkaluja • Lähetetään ryhmäviestejä, joista tulee herätteitä • Tavoittaa paremmin kuin sähköpostit, varsinkin jos tärkeimmissä asioissa käytetään molempia rinnakkain • Perustieto implementoitavasta asiasta, jokainen voi tarkistaa milloin vain • Kaikki ovat saman tiedon äärellä • Jatkuva muistio ja ajankohtaisten asioiden lista	• Kirjallisen viestin haasteena on, että rivien väleihin voi jäädä asioita, jotka joku tulkitsee virheellisesti. Rinnalla tarvitaan asioiden suullista käsittelyä.
Valkotaulu / ilmoitustaulu	• Tuki monelta tasolta tulevalle viestille • Hyödyllinen esim. seurantatiedon välittämisessä	• Tietojen päivittäminen mekaanisesti
Inforuutu	• Voisi käyttää muutosviestinnässä enemmänkin kohderyhmät huomioiden	• Pelkistetty viesti
Pikaviestipalvelut esim. Signal	• Sopivat nopeiden ryhmäviestien välittämiseen	• Viestit rajatulle kohderyhmälle
Infotilaisuudet ja koulutukset	• Hyviä kanavia perustiedon välittämiseen • Viestiä tukee diat, joissa on oleelliset tiedot • Interaktiivisuutta mukaan myös etäaikana • Ei tiedon kaatamista toiseen päähän vaan aitoa keskustelua. Tarkoitus on herättää kuulijaa, niin että viesti saisi aikaan muistijäljen.	• Kaikki eivät pääse kerralla mukaan, vaan joudutaan pitämään useita saman sisältöisiä tilaisuuksia. Tärkeää huolehtia siitä, että viesti on joka kerta samanlainen.
Osastopalaverit ja muut säännölliset kokoontumiset	• Yhteistä keskustelua mahdollisimman paljon • Tärkeää, että voi esittää heti kysymyksiä • Tarjotaan aikaa ja mahdollisuus keskustelulle etenkin isoissa muutosprosesseissa - tarvittaessa järjestetään erillisiä keskustelutilaisuuksia	• Haasteena miten tieto saadaan niille, jotka eivät ole läsnä, koska kaikki eivät ehdi kokouksiin • Pelkästään osastopalavereissa käsitteleminen ei riitä muutoksen aikaansaamiseksi • Koronatilanteen vuoksi yhteisiä tapaamisia ei ole voitu järjestää riittävästi
Epäviralliset kahvipöytäkeskustelut	• Keskinäinen kokemusten vaihto kannustaa • Joskus hedelmällisempi maaperä muistuttaa asioista kuin virallinen kokous • Epävirallisissa tilanteissa päästään syvemmälle asiassa	• Keskustelua ja ideointia on hyvä jatkaa isommalla porukalla esim. osastokokouksessa

Viestinnässä on ratkaisevaa ensin miettiä kohderyhmä ja sen jälkeen viestin sisältö. Myös viestien laadulla ja sävyllä on merkitystä. Merkittävä ero nähtiin siinä, onko viesti uuvuttavaa tekstiä vai hyvin palasteltu. Kokonaisuuksien tulee olla ymmärrettäviä ja riittävän konkreettisia. Viestissä on hyvä peilata asiaa oman työn kautta ja miettiä, mitä tämä merkitsee minulle. Hektisen työn keskellä ei jakseta eikä ehditä keskittyä asiaan kauaa. Myös viestin positiivinen sävy on tärkeää. Lisäksi tarvitaan toistoja ja varmistusta. Työntekijää voidaan esimerkiksi pyytää kertomaan, mitä hänen nyt pitää tehdä ja mitä omassa yksikössä pitää tapahtua. Johdon on lisäksi varmistettava, että työntekijällä on vaadittuun tehtävään aikaa, koska muuten positiivinen ja aktiivinen viestintä vesittyvät.

Muutostilanne on erityinen haaste tiedon kulussa. Johdolla saattaa olla oletuksena, että kyllähän kaikki jo tästä tietävät. Jos viestintä ei ole riittävää ja jatkuvaa, voi tulla esille yllättäviäkin tietoaukkoja ja myös virheellisiä oletuksia. Myös positiivisesta etenemisestä tulisi kertoa. Organisaatiossa on huolehdittava viestinnästä myös heille, joita muutos ei suoraan koske. Haastateltavien mukaan tiedottaminen on erityisen haasteellista organisaatioissa, joissa työskennellään fyysisesti eri toimipaikoissa. Johdon olisi tärkeää päästä kuulemaan henkilökunnan ajatuksia ja vastaamaan suoraan heidän kysymyksiinsä myös kauempana olevissa toimipisteissä. Varsinkaan luontevia ohimennen tapahtuvia tapaamisia ei näissä paikoissa pääse helposti syntymään.

Päätöksenteko

Päätöksentekoa ei välttämättä heti yhdistetä implementointiin samalla tavalla kuin vaikka viestintä. Kysyttäessä kaikki haastateltavat pitivät sitä kuitenkin erittäin tärkeänä. Sen merkityksen ajateltiin riippuvan implementoitavan asian luonteesta. Eräs haastateltava kommentoi päätöksentekoa seuraavasti: *”päätöksenteko on edellytys siihen, että mitään tapahtuu.”*

Päätöksen tulee olla kirjallinen, se sisältää perustelut ja sen on oltava kaikkien nähtävillä. Se antaa tuen asian käytäntöön viemiselle. Siihen on myös hyvä palata tarvittaessa implementoinnin eri vaiheissa.

Päätöksentekijöinä mainittiin toimialatiimit ja johtoryhmä. Joskus päättäjä voi olla päättävässä asemassa oleva henkilö. Implementoinnin kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että päätöksiä tekevä henkilö on koko ajan jollain tavalla mukana implementointiprosessissa. Päätöksentekijä tukee muutosta parhaiten olemalla siinä itse mukana ja seuraamalla kiinnostuneena etenemistä. Päätöksenteon katsottiin kuuluvan jokaiselle tasolle. Jokaisella organisaation tasolla tehdään asiasta päätös, johon sitoudutaan. Päätösten konkretian taso vahvistuu sitä enemmän mitä lähemmäs käytännön työtä mennään. Viime kädessä jokainen työntekijä tekee oman päätöksen, miten hän toimii asiakkaidensa kanssa.

Haastatteluissa korostui alkuvaiheen päätöksenteko. Aluksi tarvitaan päätös siitä, että muutosta lähdetään tekemään. Muita alkuvaiheessa päätettäviä asioita ovat resursointi sekä tavoitteiden ja välitavoitteiden asettaminen. Joskus alkuvaiheen päätös riittää, mutta usein sitä joudutaan tarkentamaan, kun implementointi etenee. Joi-

denkin haastateltavien mielestä uusi päätös tarvitaan aina siinä vaiheessa, kun uusi toimintamalli otetaan varsinaisesti käyttöön. Jotkut kytkivät päätöksenteon implementoinnin arviointiprosessiin. Ilman sitä on vaarana, ettei mitään konkreettista tapahdu.

Eräs haastateltava piti tarpeellisena kirjata ylös kaikki implementointiprosessin vaiheet, kuten sen, kuka on osallistunut missäkin vaiheessa mihinkin koulutukseen ja miten asia on edennyt. Avointa kirjaamista ja tietojen hyödyntämistä prosessin aikana pidettiin osana päätöksentekoa. Esimies pystyy silloin itse paremmin seuraamaan implementoinnin etenemistä ja puuttumaan tarvittaessa asioihin.

Autoritääristä päätöksentekoa ei pidetty hyvänä. Parempana pidettiin yhdessä tehtyä päätöstä esimerkiksi siitä, mistä päivästä alkaen toimitaan uudella tavalla. Samalla sovitaan seurantapäivästä, jolloin arvioidaan, miten hyvin muutos on toteutunut. Jos seurantapäivänä huomataan, että toiminta ei ole edennyt suunnitellusti, mietitään yhdessä, miten edetään. Saavutettu tulos ja sen hyödyt on hyvä tehdä näkyväksi mahdollisimman konkreettisesti, ja on hyvä myös juhlia yhdessä, kun tavoite saavutetaan. Silloin toimintatavasta tulee parhaiten koko työyhteisön yhteinen juttu.

Kehittämistyö on perinteisesti keskittynyt uusien toimintakäytäntöjen suunnitteluun. Suunnittelua ja kehittämistyötä tehdään paljon työyhteisössä yhdessä pohtien ja erilaisia kehittämistyökaluja hyödyntäen. Se toimii haastateltujen mielestä hyvin. Hienot suunnitelmat saattavat kuitenkin jäädä täysin hyödyntämättä. Syynä voi olla se, että suunnitelmia ei viedä riittävän konkreettiselle tasolle tai ei ole mietitty, mitä muutos oikeasti edellyttää esim. resurssien osalta. Toisaalta suunnitelman tekemisen jälkeen sen toteutumista pidetään itsestäänselvyytenä eikä etenemistä varmisteta. Siksi haastateltavien mukaan tarvitaan erikseen päätös toimia tehdyn suunnitelman mukaan. Johdon tuella vaikeakin asia päästään viemään maaliin asti. Jotkut haastatellut tunnistivat tilanteen, jossa päätöksenteko saattoi puuttua koko muutosprosessista. Silloin asia jää herkästi harhailemaan jonnekin eikä siihen enää myöhemmin palata.

Seuranta ja arviointi

Seurantaa ja arviointia tehdään haastateltavien mukaan kahdella tavalla. Toisaalta seurataan prosessin etenemistä kysymällä työntekijöiltä, miten menee, onko toiminta edennyt ja onko ollut ongelmia. Toisaalta korostettiin myös mittareiden merkitystä. Seurannassa tarvitaan tunnuslukuja ja numeroita monella tasolla. Haastatteluissa nostettiin esiin myös palautekyselyt eri ryhmille kuten asiakkaille, työntekijöille ja johdolle. Tunnuslukujen saamista pidettiin tärkeänä myös resurssien allokoimista varten.

Haastateltavien mukaan tunnusluvut toimivat myös kirittäjinä työntekijöiden kesken. Ne auttavat johtoa tukemaan työn tasapuolista jakautumista ja arvioimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi ne tuovat kaivattua konkretiaa ja mahdollistavat tulokseen johtaneiden syiden arvioimista. Juurruttamisen näkökulmasta yksilötason tieto on myös tärkeää. Haastatteluissa tuli esiin, että joissakin tapauksissa

yksikön kokonaistulos voi näyttää periaatteessa hyvältä, mutta tuloksen tekee vain yksi ihminen samalla kun muut toimivat samoin kuin ennenkin. Jos kaikki toimisivat sovitusti, saataisiin muutoksesta eksponentiaalinen hyöty. Yksittäinen työntekijä kaipaa myös palautetta omasta työstään. Arviointitieto tekee näkyväksi, mihin työaikaa käytetään ja mihin sitä olisi tarkoituksenmukaista käyttää. Samalla saadaan työpanokset kohdennettua vaikuttavasti.

Mittaamista pidettiin helppona toteuttaa etenkin, jos tiedon saa valmiista tilastoista. Esimerkiksi käyntimäärät saa helposti esille, mutta ne eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin. Joihinkin asioihin voi olla hankala löytää seurantadataa, ja erityisesti laadullisen tiedon saaminen voi olla haastavaa. Pelkän mittaamisen lisäksi on syytä määrittää selvät vastuut kyselyjen lähettämisestä ja tietojen kokoamisesta. Kyselyt ovat hyviä, mutta niitä ei pidä olla liian usein, jottei niitä koeta uuvuttavaksi lisätyöksi. Usein kaikkein tärkeintä olisi saada tietoa asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta ja toipumisprosessista, mikä on suhteellisen työlästä. Toisaalta asiakkailta toivottiin saatavan numeerisen arvosanan lisäksi sellaista palautetta, jota voi oikeasti hyödyntää jatkokehittämisessä. Asiakkaille on myös tärkeää antaa tietoa siitä, miten heidän näkemyksensä on huomioitu.

Kehittämishankkeisiin pitäisi aina sisällyttää loppuarviointi, mutta sen lisäksi tarvitaan myös väliarviointeja ainakin isommissa hankkeissa. Loppuarviointia ei myöskään pidä tehdä liian aikaisin vaan vasta muutaman seurantakuukauden kuluttua hankkeen päättymisestä. Jotkut korostivat myös pysyvää seurantaa ja mittaamista osana perustoiminnan arviointia. Pelkkä projektin arviointi ei kerro juurikaan implementoinnin pysyvyydestä. Usein on käynyt niin, että projektin loppuraportista puuttuu kokonaan arviointiosuus. Siihen pitäisi kirjata projektin tulosten lisäksi myös arviointisuunnitelma jatkoa varten.

> Sitähän sen pitäis sitte olla loppuelämä, että sitten katsotaan, että miten homma toimii, keskustellaan siitä ja sit kohennetaan jotakin ja sitte taas mennään vuosi ja taas keskustellaan ja kohennetaan jotakin. Sitten vaikka todetaan, että kaikki toimii hyvin, jatketaan näin, niin silti sitä muistuteltais vaikka nyt sitten vuoden päästä. Kun on näitä projekteja ja on sitä innostusta ja on paljon uutta tulossa ni sit ne vanhat tuppaa unohtumaan. Jotenkin muistuttaa siitä toimintatavasta ku henkilökunta vaihtuu, et sit se edelleen pysyisi hyvänä ni sekin on sit ihan tärkee aspekti. Sit pidetään sitä yllä.

Kaikki eivät olleet käyttäneet implementoinnissa mitään mittareita, mutta kaikkien mielestä niitä pitäisi käyttää. Haastateltavien mielestä palautteen pohjalta on myös tärkeää muokata toimintaa tarvittavaan suuntaan.

Implementointiprosessia tukevat tekijät

Implementoinnin onnistumista tukeviksi asioiksi tunnistettiin asenteiden muuttuminen myönteiseksi muutettavalle asialle, kehittämismyönteinen organisaatiokulttuuri, toimijoille annettavat erilaiset tehtävät ja roolit sekä pysyvät kehittämisrakenteet. Implementoinnin johtamisen tueksi koottiin myös implementointia helpottavia työkaluja.

Asennemuutos

Asennemuutosta pidettiin haastavana, ja erään haastatellun mielestä se on *"syvähuokauksen paikka"*. Asennemuutoksen aikaansaamisessa on tärkeää antaa aikaa muutoksen pureskeluun, käydä avointa keskustelua, perustella miksi muutos tehdään ja rohkaista muutoksen tekemiseen. Haastateltavien mukaan näyttöön perustuvan tiedon esittäminen on tärkeä perustelu. Asennemuutos edellyttää myös asian toistamista yhä uudelleen. Asennemuutosta tukee positiivinen palaute, jota eri tahoilta tulee muutoksen onnistumisen myötä. Laajempaa hyväksyntää muutos saa silloin, kun siitä on hyötyä kaikille. Siksi eri tahojen saamaa hyötyä tulisi käyttää perusteluna mahdollisimman kattavasti. Esiin on hyvä nostaa työntekijöiden saaman hyödyn lisäksi asiakkaan saama hyöty. Haastavaa se on silloin, kun muutos edellyttää panostamista tässä hetkessä ja hyöty näkyy vasta myöhemmin.

Eräässä haastattelussa nostettiin esiin termi asennevaikuttaminen. Asennevaikuttamista pidettiin tärkeänä ja sen tulisi ulottua asiakassuhteeseen asti. Asennevaikuttamista tehdään haastatellun mielestä vähän. Pelkkä koulutuksen järjestäminen ei riitä, vaan asioita pitäisi käsitellä yhdessä. Työyhteisössä tarvitaan säännöllisiä kokoontumisia ja erikseen varattua aikaa keskustelulle. Aluksi jokainen työntekijä saa tuoda esiin omat käsitykset, ja samalla opitaan hyväksymään erilaisia näkemyksiä. Avoimen keskustelun ja perustelujen kautta löydetään lopulta yhteinen ymmärrys, joka muuttaa asennoitumista. Asennevaikuttaminen on hidasta ja siihen voi mennä aikaa vaikka vuosi.

Asennemuutos on aktiivista toimintaa ja toisinaan se edellyttää johtajalta asioiden syöttämistä siten, että saa työntekijät itse oivaltamaan asioita. Eräs haastateltu kuvasi sitä suorastaan psykologisena manipulointina. Esimiehen täytyy tuntea työntekijät hyvin, ja jokaiselle täytyy tulla ymmärrys siitä, mitä itseltä odotetaan ja miten edetään. Johto tarvitsisi tässä tuekseen kehittäjäosaajia, jotka toimisivat puolestapuhujina käytännön työssä. Eräs haastateltu kuvasi muutosprosessia näin:

> Se tarviikin muuttaa ensin siellä pään sisällä jos ei siellä päässä oo tapahtunu mitään, niin eihän se sillon mee käytäntöön, se on ihan selvä. Et se täytyy lähtee sieltä pääntasolta, että täytyy hyvin olla perusteltu, että miksi tämä muutos tehdään ja tarvittaessa ensin sitä koulutusta siihen.

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten muutos etenee työyhteisössä. Tunteet ovat vahvasti mukana muutoksessa ja organisaatiokulttuuri vaikuttaa niiden esiin tulemiseen. Sen vuoksi muutos vie aikaa. Joskus voi olla vaikea tunnistaa syitä sille, miksi organisaatiokulttuuri on yhdessä työyhteisössä kehittämismyönteinen ja jossain toisessa työyhteisössä negatiivinen. Taulukossa 2 on kuvattu haastateltavien tunnistamia implementointiin vaikuttavia organisaatiokulttuureita ja niiden ominaispiirteitä.

Taulukko 2. Erilaisia organisaatiokulttuureita ja niiden vaikutuksia kehittämiseen ja implementointiin.

Organisaatio-kulttuuri	Asenne	Suhde kehittämiseen	Vaikuttaminen ja osallistuminen	Muutoksen haastajat tai esteet
Kehittämis-myönteinen	Innokas meininki	Tämä tuli valmiiksi, mitä seuraavaksi tehdään	Työntekijät haluavat olla mukana vaikuttamassa	Joukossa voi olla muutama vastustaja
Negatiivinen	Ei innostuta mistään	Sisäsyntyinen vastustus kaikkea uutta kohtaan - muutosvastarinta	Opittu asenne	Vahvat persoonat vaikuttavat ilmapiiriin ja asenteisiin
Kankea	Byrokraattinen toimintamalli	Asioiden eteneminen vaatii hyväksyntää useissa erilaisissa elimissä	Rahoituksen saaminen hankalaa eri portaissa tapahtuvien päätösten vuoksi	Kankeat kehittämiskäytännöt hidastavat toimeenpanoa
Ulkoisten tekijöiden näännyttämä	Jatkuva muutos lamaannuttaa eikä johtokaan jaksa viedä asiaa eteenpäin	Koronaviruspandemia uuvuttaa pitkäksi aikaa	Jatkuva resurssipula vaikuttaa sekä asenteisiin että organisaatio-kulttuuriin negatiivisesti	Työyhteisöllä ei voimavaroja muutokseen
Historiaan jämähtänyt	Meillä on aina tehty näin	Repsahdetaan helposti takaisin vanhaan toimintatapaan, jos se sallitaan	Historia on hyvä tuntea, mutta sen ei saa antaa liian paljon määrätä uuteen siirtymistä. Historia voi tukea myös onnistumista.	Ei haluta / uskalleta päästää vanhasta irti

Aina organisaatiokulttuuri ei ole avointa eikä siihen ole helppo vaikuttaa. Haastateltavat tunnistivat hyvin piilokulttuurin, jonka vaikutus muutoksen läpiviemiseen voi olla vahva. Sen olemassaolo tunnistettiin sekä työntekijätasolla että johtamisessa. Useat haastateltavat kuvasivat sen liittyvän tiettyihin työntekijöihin, jotka vaikuttavat muutosta tukevasti tai estävästi pelkästään läsnäolollaan. Heidän ei välttämättä edes tarvitse sanoa asiasta mielipidettään. Piilokulttuuriksi tunnistettiin myös paik-

kakunnalla vallitseva yleinen asennoitumistapa, johon suhtaudutaan lähinnä hymähdellen.

Silloin, kun työyhteisössä on vallalla kehittämismyönteinen organisaatiokulttuuri, se kestää yksittäisen ihmisen piilovaikuttamisen. Johtajan on hyvä tunnistaa myös pinnan alla oleva taso, jotta se ei saa estettyä asioiden viemistä eteenpäin. Erään haastatellun mukaan tällaisella vaikuttajahenkilöllä on usein paljon voimavaroja, ja ne olisi hyvä saada valjastettua tarkoituksenmukaisesti esimerkiksi antamalla henkilölle sopivia kehittämistehtäviä.

Haastateltavien mukaan piilokulttuuria esiintyy myös johtamiskäytännöissä. Esimerkiksi henkilövaihdosten jälkeen saatetaan ajautua toimimaan tietyllä tavalla ilman, että asioista on yhteisesti sovittu. Periaatteessa käytännöt ovat selkeitä ja johtajat nimetty tietyille osa-alueille, mutta käytännössä asiat hoidetaan toisin. Valta- ja vastuurakenteiden muotoutuminen vaikuttaa vahvasti tapaan, jolla muutoksia johdetaan käytäntöön: kuka niitä johtaa vai johtaako käytännössä kukaan?

Kehittämismyönteistä organisaatiokulttuuria pitää tietoisesti ylläpitää ja ruokkia. Positiivista organisaatiokulttuuria luodaan aiemmilla hyvillä kokemuksilla onnistuneesta implementoinnista. Johtaja voi myös omalla toiminnallaan tukea kehittämismyönteistä kulttuuria samalla, kun hän johtaa muutosta. Haastateltavat toivat esille mm. uskalluksen tuoda rohkeasti esille tavallisuudestakin poikkeavia asioita ja ideoita. Tärkeätä on molemmin puoleinen kuulluksi tuleminen. Ratkaisevana pidettiin esimiehen kykyä ruokkia hyvää ilmapiiriä ja onnistumisen kehää. Keskeistä on myös johtajan oma sitoutuminen implementoitavaan asiaan ja suhtautuminen siihen. Organisaatiokulttuurin muotoutumisessa on tärkeätä, miten lähiesimiehet suhtautuvat ylipäänsä muutoksiin ja esitettyihin ideoihin. Esimiehellä tulisi olla riittävästi aikaa perehtyä asiaan ja myös avointa mieltä, kun monista kiinnostuksen kohteista valitaan niitä mihin fokusoidaan.

Johtajan mahdollisuutta luoda kehittämismyönteistä organisaatiokulttuuria pidettiin myös persoonakysymyksenä. Jokaisella on oma tyylinsä innostaa, ja toiset jaksavat tehdä sitä enemmän. Taitava johtaja saa muutoksen vietyä lävitse siten, että yksikössä vallitsee ajatus siitä, että se on itse hoksannut muutostarpeen tai toimintamallit. Johtajan on tärkeä tiedostaa toiminnassaan organisaatiokulttuurin merkitys. Vaikuttamiskeinoina pidettiin hyväksyvää ja innostavaa asennetta, henkilöstön mukaan ottamista, ajoissa tapahtuvaa tiedottamista ja avointa keskustelua. Johtaja voi ottaa organisaatiokulttuurin paremmin huomioon silloin, kun hän tuntee henkilöstön yksilötasolla ja osaa arvioida onko joku henkilö sellainen, joka olisi hyvä saada muutoksen puolelle ja sen puolesta puhujaksi. Muutoksen vetäjältä, oli se johtaja tai muu siihen nimetty henkilö, edellytetään osaamista ja taitoa huomioida työyhteisö ja sen jäsenet muutoksen läpiviennissä. Muutoksen läpivientiin vaikuttaa yksikön historia ja aiempi tapa tehdä muutosta. Johtaja voi myös vaikuttaa siihen, mitä historiasta nostetaan esille. Historian kautta voidaan peilata epäonnistumisia, mutta sitä voidaan käyttää myös tukena nostamalla esiin onnistumisia.

Toimijoiden roolit implementointiprosessissa

Haastateltavien mielestä johdon tehtävänä on olla mukana implementointiprosessissa koko ajan. Ylimmän johdon rooli korostuu muutoksen alkuvaiheessa. Yleensä muutos lähtee liikkeelle ylimmän johdon päätöksestä. Heidän tehtävänsä on vastata toiminnan kokonaiskuvasta. He harkitsevat onko muutos tärkeä sekä miten ja missä vaiheessa sitä lähdetään toteuttamaan. Suunnitelmat tarkentuvat ja konkretisoituvat sitä mukaa, kun prosessia viedään hierarkiassa alemmalle tasolle. Johdon yhtenä tärkeimpänä tehtävänä pidettiinkin työn sisällön kehittämistä.

Johdon tehtävänä on antaa lupa kehittämistyöhön, antaa siihen aikaa ja opastaa etenemisessä. Lähijohto koki, että ylemmän johdon tehtävä on antaa lupa käyttää aikaa muutoksen toteuttamiseen. Lisäksi on tärkeää, että johto määrittelee etenemisen nuotit. Johdon tehtävä on myös perustella muutoksen merkitys siten, että muutosta toteuttavissa yksiköissä ymmärretään sen tarve. Ylemmän johdon on tässä myös hyvä kuulla lähijohdon näkemyksiä. Eri tasoilla tarvitaan jatkuvaa keskinäistä keskustelua. Haastateltujen omat organisaatiot olivat hyvin erilaisia ja myös johtajien roolit oli määritelty eri tavoilla. Isoissakin organisaatioissa muutos on mahdollista viedä onnistuneesti eteenpäin, mutta se edellyttää, että johto kokoontuu välillä yhteisen pöydän ääreen. Yhteisen pöydän ääressä luodaan yhteistä näkemystä siitä, mitä ollaan tekemässä. Lähijohdon mielestä pelkkä sähköpostien vaihtaminen ei riitä, vaan tarvitaan avointa keskustelua ja näkemysten vaihtoa, jonka pohjalta haetaan välillä myös kompromisseja. Jos ylemmällä johdolla ja lähijohdolla on yhteisesti jaettu näkemys, silloin viesti välittyy samanlaisena myös henkilöstölle.

Kaikki haastateltavat korostivat muutoksen läpiviennissä lähiesimiehen roolia ja tehtävää. Mikä tahansa asia joko nousee tai laskee lähiesimiesten mukana. Tärkeintä on, että lähiesimiehet itse ymmärtävät asian, uskovat siihen, seisovat sen takana ja heillä on riittävä osaaminen. Heidän tulee myös olla motivoituneita ja vakuuttuneita uudesta toimintamallista. Jos he vievät asiaa eteenpäin vain virkansa puolesta pakotettuina, on sen onnistuminen erittäin epävarmaa. Lähiesimiesten roolia kuvattiin sanalla sitoutuminen. Pelkkä muutosprosessin läpivienti ei riitä, jos sen seurantaan ja ylläpitoon ei ole sitouduttu. Erään haastateltavan mielestä lähijohdon sitoutuminen on jopa ylimmän johdon sitoutumista tärkeämpää, koska he seuraavat työntekijöiden työtä siellä missä muutos oikeasti tehdään. Ylimmän johdon rooli korostuu päätöksenteossa ja muutoksen käynnistämisessä, mutta varsinaisen muutosprosessin toteuttaminen on yleensä lähiesimiesten vastuulla.

Lähiesimiehellä tulee olla herkät korvat kuulla ja seurata, miten muutokseen suhtaudutaan. Se edellyttää perusluottamusta henkilökuntaan. Haastateltavien mukaan kyse ei ole kyttäämisestä, vaan rinnalla kulkemisesta. Esimiehen tulisi aina välillä kysyä miten menee, minkälaista tukea tarvitset ja sitten yhdessä miettiä, mistä tukea voisi saada. Parhaat vastaukset tulevat yleensä ammattilaisilta itseltään, kunhan niitä vaan kysytään. Lähiesimies ylläpitää myös omalla toiminnallaan uutta toimintamallia. Lähiesimiehen rooli korostuu silloin, kun alkaa tulla väsymystä ja alkuinnostuksen jälkeen palataan vanhaan. Silloin tarvitaan tsempparia ja tukipilaria, joka ohjaa

oikeaan suuntaan. Joskus yksittäinen työntekijä voi innostua asiasta ja saada myös muita mukaan. Yhden lähiesimiehen mukaan laajamittaisempi toimintakäytännön leviäminen on kuitenkin aika harvinaista ilman lähijohdon mukana oloa.

Eräs lähiesimies vertasi omaa tehtäväänsä implementoinnin johtamisessa markkinamyyjän tehtävään:

> markkinamyyjän hommaa niinkun on, et ostakaa, ostakaa, tää on oikeesti hyvä juttu.

Lähiesimiehet ovat kaikkein lähimpänä työntekijöitä ja siksi heidän rooliinsa kuuluu kaikenlaisen palautteen vastaanottaminen:

> lähiesimies on se kaiken kaatopaikka, niin hyvän ku huononkin asian. Sä oot tosiaan se äiti ja isä ja erotuomari ja rauhanrakentaja ja kaikkee muuta.

Muutos synnyttää aina muutosvastarintaa. Kuten eräs haastateltava sanoi: *”ei niin pientä asiaa, ettei siitä myrskyä saada aikaiseksi.”* Johtajien mielestä muutosprosessiin kuuluu tunteiden käsitteleminen, ja se on osa esimiestaitoja. Keskeistä on kuunteleminen ja avoin vuorovaikutus sekä tilan antaminen myös negatiivisille tunteille. Johtajan tulee olla valmis vastaanottamaan voimakastakin kritiikkiä. Joskus riittää pelkkä kuunteleminen ja kritiikin vastaanottaminen. Keskustelussa etsitään yhdessä vaihtoehtoja ja kuunnellaan työntekijän näkemyksiä siitä, miten asiassa tulisi edetä. Työntekijältä on hyvä kysyä, miksi tämä muutos tuntuu hänestä niin hankalalta.

Haastateltavien mukaan on hyvä tiedostaa, että kritiikissä on myös voiman siemen. Joskus kaikkein kovimmat vastustajat saattavat viedä asiaa voimakkaimmin eteenpäin, kunhan he vain oivaltavat, mistä on kyse. Parhaimmillaan esimies pystyy kaivamaan tunteiden alta esiin positiiviset voimavarat ja saa keskustelujen kautta hyödyllisen potentiaalin käyttöön. Joskus tarvitaan aikaa tilanteen prosessoimiselle. Silloinkin lähdetään liikkeelle määrätietoisesti ja edetään vaikka pienemmissä sykleissä.

Esimiestä auttaa työssään faktatieto ja oma ymmärrys muutettavasta asiasta ja sen laajemmasta merkityksestä. Hän pystyy sen nojalla perustelemaan muutosta ja sen merkitystä eri näkökulmista. Negatiivisten tunteiden käsittelemisestä on tärkeää päästä myös eteenpäin, niin että päällimmäiseksi tunteeksi jää positiivinen olo. Tämä vaatii erityistä osaamista kuunnella, etsiä ratkaisuja ja löytää reitti eteenpäin.

Välillä esimiehen on myös velvoitettava alaisiaan toimimaan sovitulla tavalla. Viime kädessä työnantajalla on oikeus määrittää, mitä asioita tehdään ja miten niitä tehdään. Lähtökohtana on kuitenkin positiivisuuden kautta eteneminen. Yhden haastatellun mielestä isolla osalla esimiehistä on vaikeuksia olla jyrkkä määrääjä ja napakasti edellyttää toimimista sovitulla tavalla. Tärkeänä pidettiin myös esimiesten yhtenäistä toimintalinjaa:

> tarinathan leviää äärimmäisen nopeesti ja sit mä kuulen tai meiän henkilöstö kuulee tuolta naapurista, että no ei niitten oo ny pakko tehä, että ei siellä niittenkään pomot oo sitä mieltä, että sitä tarvii sillai tehdä, ni kyl se niinku vesittää sit sen munkin vahvuuden siinä kohtaa.

Johto kaipasi implementoinnin tueksi innostuneita vastuuhenkilöitä työntekijöiden joukosta. Heitä kutsuttiin myös tutoreiksi, vastuuihmisiksi ja positiivisiksi vetureiksi. Heidän keskeinen tehtävänsä on aina sopivassa tilaisuudessa muistutella asiasta, vetää pois vanhasta toimintatavasta ja kannustaa kokeilemaan uutta. Vahvuutena pidettiin sitä, että toinen, joka tekee samanlaista työtä, osaa paremmin mennä kollegan asemaan. Hän myös huomaa kannustamiseen sopivan hetken esimiehiä helpommin. Kollegan muistuttelu on tärkeä lisä johdon antamalle tuelle. Useampi haastateltava toivoi, että varsinkin isompien muutosten läpiviemiseen löytyisi näitä asian puolesta kovaan ääneen puhuvia työntekijöitä.

Erityisesti isommissa muutoksissa nähtiin tarpeellisena irrottaa henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen esimerkiksi osa-aikaisesti. Tehtävään palkattujen henkilöiden on helpompi viedä muutosta eteenpäin ja käyttää aikaa kehittämistoimien suunnittelemiseen ja toteuttamiseen. Lisäksi mainittiin erikseen kehittäjäkoulutuksen käyneet työntekijät, jotka pitävät työpajoja ja tukevat asian viemistä eteenpäin. Lisäksi jokaisen työntekijän tehtävä on paitsi toimeenpanna muutosta myös perehtyä siihen, mitä se tarkoittaa oman työn näkökulmasta.

Muutamat haastateltavat mainitsivat yhtenä tärkeänä implementointiin osallistujana asiakkaat. Heidät mainittiin mm. tiedottamisen kohteena, sillä heidän on tärkeä tietää mitä muutetaan ja miksi. Lisäksi asiakkaiden tärkeä tehtävä on antaa palautetta muutoksesta. Sitä tulisi myös kysyä heiltä systemaattisesti muutoksen eri vaiheissa. Yhdessä haastattelussa tuotiin esiin asiakkaan rooli toiminnan kehittämisessä muutenkin kuin informaation kohteena tai palautteen antajana. Palvelua ei voi kehittää ilman palvelun käyttäjää. Asiakkaan näkökulma on aivan erilainen kuin ammattilaisella tai organisaation johdolla. Asiakkaan näkökulmia ovat esimerkiksi millä arvoilla ja ajatuksilla hän valitsee palvelunsa ja mikä hänelle on palvelussa merkityksellistä.

Kehittämisen rakenteet

Haastateltavat uskoivat kehittämisen rakenteiden tukevan implementoinnin onnistumista. Joidenkin mielestä rakenteista olisi todennäköisesti hyötyä, toisten mielestä ne ainakin auttavat vahvasti tai niitä pidettiin erittäin tärkeinä. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että vaikka rakenteista olisi hyötyä, ne eivät välttämättä riitä rikkomaan vanhaa kulttuuria. Kehittämisen rakenteita ei koetuista hyödyistä huolimatta ole välttämättä kuvattu henkilöstön nähtäville tai niistä ei ole sovittu.

Kehittämisen rakenteisiin miellettiin kuuluvaksi koulutettujen kehittäjäosaajien käyttö työpajojen pitämisessä. Erään haastateltavan mukaan implementoitavaa asiaa lähdetään työstämään koulutuksen käyneiden johdolla ja samalla sitoutetaan henkilökuntaa mukaan. Kehittämisen rakenteisiin kuuluu haastateltavien mielestä sään-

nöllisin välein tehtävä arviointi. Käyttöönoton jälkeen asian toteutumista seurataan jatkuvasti esim. yksikköpalavereissa. Myös ajankäytön mahdollistamisen miellettiin kuuluvan rakenteisiin. Ylemmältä taholta oli eräässä paikassa lopetettu hoitajien säännölliset aamukokoukset, koska aikaa haluttiin käyttää enemmän asiakastyöhön. Samalla menetettiin hyvä kehittämisen maaperä, mahdollisuus yhteiseen ideointiin ja oman työn parantamiseen. Ongelmaksi koettiin myös se, että usein kaikki kehitettävä tulee vanhan päälle eikä rinnalle, niin kuin pitäisi.

Kehittämisen rakenteita ovat haastateltavien mielestä myös isommista muutoksista tehtävät projektisuunnitelmat. Niissä on kuvattu muutosprosessi, aikataulu, ketkä henkilöt osallistuvat ja kuka päättää mistäkin. Lisäksi tehdään suunnitelmat koulutusajankohdista ja viestintäsuunnitelmat asiakas- ja henkilöstöviestintää varten. Viestinnässä huomioidaan tarpeen mukaan myös päättäjät ja muut sidosryhmät. Suunnitelmien sisällöt vaihtelevat muutostilanteen mukaan, mutta rakenne on vakio. Joidenkin haastateltavien mielestä muutosprosessin pitäisi olla aina etukäteen mietitty, mutta näin ei aina ole. Muutoksessa ei edetä saman rakenteen mukaisesti, vaikka se helpottaisi työtä. Kehittämisrakenteiden luominen mainittiin myös oman organisaation kehittämistarpeena. Rakenteista ja implementoinnin malleista katsottiin olevan hyötyä erityisesti silloin, kun monta kehittämisprojektia on käynnissä yhtä aikaa.

Implementoinnin johtamisen työkalut

Haastateltavilta johtajilta ja esimiehiltä kysyttiin, mitä konkreettisia implementointia tukevia menetelmiä tai työkaluja heillä olisi tiedossa. Aiemmin kuvattujen lisäksi he nostivat esiin johdon läsnäolon, jalkautumisen, innostamisen ja motivoinnin. Yhtenä työkaluna mainittiin johtajan oma persoona. Johtaja tekee työtä omalla tavallaan, ja parhaimmillaan hänen työtapansa ja innostuksensa tukee onnistumista. Konkreettisena työkaluna mainittiin PDSA-sykli (suunnittelu, testaus/toteutus, arviointi ja toimeenpano), joka jäsentää koko kehittämistä. Sen hyvänä puolena pidettiin erityisesti käytännönläheisyyttä.

Johtajan on huomioitava toimintaympäristö, jossa implementointia tehdään. Erään haastateltavan mukaan on eri asia implementoida terveyskeskuksessa kuin erikoissairaanhoidossa tai miettiä toteutusta pienellä tai isolla paikkakunnalla. Tarpeet ja tilanteet ovat erilaisia eri puolilla toimintakenttää.

Myös ajallinen pakko on hyvä toimeenpanon kirittäjä. Kokemusten mukaan olosuhteiden pakosta on saatu asioita nopeammin eteenpäin ja lopputulos on koettu hyväksi. Onnistumista tukee myös jämäkkä kokeilunhaluinen ilmapiiri. Ilman ulkoista pakkoakin toivottiin ripeämpää tapaa kokeilla muutosta. Kokeilujen tueksi johto voi nimetä pienen seurantaryhmän, jolla olisi muita enemmän vastuuta muutoksen käynnistämisestä, ja he myös raportoisivat etenemisestä johdolle. Esimiehen tueksi voidaan nimetä vastuuhenkilö. Hänen tehtävänään on tukea muita työntekijöitä, jotta he pysyvät sovituissa toimintatavoissa. Vanhaan palaaminen on petollisen helppoa, jos työntekijä jää yksin.

Johtaja voi antaa innostuneille henkilöille ja lähijohdolle mandaatin, aikaa ja vastuuta muutoksen eteenpäin viemiseksi. Implementointiin kaivattiin lisää konkretiaa ja käytännön esimerkkejä. Implementoinnin tukena mainittiin myös yhteiset kehittämispäivät ja työpajat, vaikka niitä onkin käytetty enemmän innovoimiseen kuin toimeenpanoon.

Eräs keskeinen johtajan työkalu implementoinnissa on tietojohtaminen. Haastateltavien mukaan se edellyttää, että johtajalla on käytössään sellaiset työkalut, joilla tietoa saa helposti esille ja joilla sitä on helppo myös jakaa työyksiköihin. Esimerkkeinä hyödynnettävistä tiedoista mainittiin kliiniset mittarit, käyntitiedot ja eurot. Valkotaulua pidettiin edullisena ja kätevänä tapana tuottaa muutoksen seurantatietoa kaikkien näkyville. Toiveissa on, että jatkossa vastaavat tiedot voitaisiin esittää suoraan sähköisen portaalin kautta, jolloin sama tieto olisi käytettävissä myös fyysisesti etäällä olevissa työpisteissä.

Eräänä konkreettisena implementoinnin työvälineenä mainittiin pop-up tai non-stop-tilaisuudet. Tilaisuudessa voisi pyöriä vaikkapa puolen tunnin välein sama aihe ja sinne voisi tulla kuuntelemaan, juttelemaan ja vaikka kokeilemaan uutta työvälinettä käytännössä. Samalla henkilökunta pääsee kyselemään ja keskustelemaan. Tästä oli hyviä kokemuksia ainakin yhdellä työpaikalla. Eräällä toisella työpaikalla oli hyödynnetty johdon kuulemistilaisuuksia, joissa työntekijät pääsivät kertomaan omista muutoksen herättämistä huolista ja saivat vastauksia avoimiin kysymyksiin.

Yksi konkreettinen juurruttamisen työväline on uuden asian rakentaminen toiminnan sisään siten, että sitä ei voi ohittaa. Tässä voivat auttaa esim. tietojärjestelmään rakennettavat muistutteet tai työtehtävän muokkaaminen pysyvästi uuden sabluunan mukaiseksi. Uudistus on paljon helpompi ohittaa, jos sitä ei ole järjestelmätasolla pakotettu huomioimaan.

Palkitsemista pidettiin hyvänä keinona tukea implementointia. Sen käyttöön ei kuitenkaan ole kunta-alalla paljon mahdollisuuksia. Palkitsemisena mainittiin myönteinen suhtautuminen lisäkoulutuksen hankkimiseen. Palkitsevina pidettiin myös yhteisiä kehittämispäiviä, joissa työntekijät pääsevät tuomaan esille ajatuksia. Palkitsemisen mahdollisuuksia kuvattiin erittäin pieniksi, jopa säälittäviksi. Jossain kunnassa oli mahdollista hankkia kiitokseksi elokuvalippuja tai mennä tiiminä syömään tai teatteriin. Joskus esimies saattoi ostaa kakun hyvin edenneen kehittämistyön johdosta. Kaupungilla saattoi olla koko kaupunkia koskevia oma palkitsemisjärjestelmiä. Yleensä palkinto oli vain sanallinen kiitos hyvästä työstä. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että sekä tiimin että yksilön onnistumiset tuodaan esille ja luodaan sillä positiivista ilmapiiriä. Toisaalta jossain vaiheessa myös pelkkä sanallinen kiitos menettää tehoaan.

Johtopäätökset

Implementointiprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä on kuvattu ja tutkittu jo pitkään. Ne ovat myös käytännön toimijoilla hyvin tiedossa. Silti implementoinnissa on paljon ongelmia. Yksi avaintekijä on implementoinnin merkityksen tiedostaminen. Kyse on aktiivisesta, jatkuvasta toiminnasta, joka edellyttää organisaation kaikkien tasojen ja toimijoiden panosta. Kehittämismyönteisen organisaatiokulttuurin luominen ei yksistään riitä, vaan kehittämisessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota toimeenpanovaiheeseen. Se tarkoittaa implementoinnin aktiivista johtamista ja seurantaa koko prosessin ajan jatkuen vielä varsinaisen muutosvaiheen jälkeenkin. Johtaja tarvitsee myös taitoa varmistaa, että kehittäminen ei jää kesken, vaan kehitetty asia otetaan myös käyttöön (Tuominen 2017).

Implementoinnin onnistunut johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä sekä toimeenpantavasta asiasta että toimeenpanoprosessista itsestään. Lisäksi johtajalta edellytetään kehittämisympäristön, ympäröivän yhteiskunnan ja henkilöstön tuntemista ja huomioimista koko prosessin ajan. Implementoinnin johtamisen tehtävä on varmistaa kyvykkyys ja osaaminen sekä käyttöönotettavasta asiasta että muutoksen toteuttamisesta ja ylläpitämisestä (Kallankari 2019). Sen lisäksi johtaja mahdollistaa implementoinnin onnistumisen ja luo sille otolliset puitteet. Kolmas tehtävä on toimeenpanon onnistumisen tukeminen olemalla läsnä ja vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Lisäksi hänen tehtävänsä on toteuttaa implementointisuunnitelmaa ja sen mukaisesti arvioida toteutumista ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

Aina pelkkä johdon tukikaan ei riitä toimintakäytäntöjen muuttumiseen. Työntekijä näkee toiminnan oman kokemuksensa ja ammatillisen osaamisensa kautta, ja hän voi pitää johdon näkemyksiä vääränä (Juuti & Virtanen 2009). Voi myös olla, että johto ja työntekijät eivät jaa yhteistä tavoitetta. Syynä tähän voi olla erilainen kokemusmaailma, mutta myös asenteet ja yhteisen tahtotilan puuttuminen.

Haastattelut voidaan kiteyttää yhteenvedonomaisesti neljään kokonaisuuteen, joihin kannattaa panostaa implementoinnin johtamisessa. Ensinnä haastateltavat korostivat ymmärryksen muodostumista muutettavasta asiasta. Johdon on ensin muodostettava itse ymmärrys, ja sen jälkeen myös muutosta toteuttavien ammattilaisten tulisi jakaa sama ymmärrys. Lisäksi on tärkeää oivaltaa, miksi muutos tehdään ja mitä hyötyä siitä on oman työn näkökulmasta. Toisena korostettiin lähijohdon roolia toimeenpanossa. Se tarkoittaa avointa vuorovaikutusta, läsnä olevaa tukea, sitoutumista ja innostamista. Kolmantena korostui tiedon hallinta. Se sisältää tiedon hankinnan, analysoinnin, hyödyntämisen ja välittämisen. Kaikkea tätä tehdään koko implementointiprosessin ajan alkuvaiheesta seurantaan asti. Tiedon hallinnan keskiössä on avoin tiedottaminen eri kanavia pitkin riittävän laajalle joukolle. Neljäntenä korostui systemaattinen implementointiprosessi. Prosessin vaiheet tunnistetaan ja niitä toteutetaan muutostilanne ja henkilöstön tarpeet huomioiden. Muutosprosessin toteutumista tukevat kehittämisen rakenteet ja päätöksenteko. Päätöksiä tehdään aina kehittämishankkeeseen osallistumisesta tai toimintamallin kehittämisestä, mutta

käyttöönottovaiheeseen siirtyminen tai konkreettinen toteuttamistapa voivat jäädä ilman erillistä päätöstä roikkumaan ilmaan. Silloin hyvätkin suunnitelmat valuvat hukkaan tai toteutuvat vain osittain eikä kehittämistavoitteita saavuteta. Systemaattinen implementointiprosessi tuo tukea toimeenpanoon erityisesti silloin, kun henkilöstöä vaihtuu paljon tai meneillään on useita yhtäaikaisia kehittämishankkeita.

Implementointi ja sen johtaminen ovat taitoja, joita voi harjoitella ja oppia. Osa tehtävistä on johdon vastuulla, mutta apuna kannattaa käyttää koulutettuja kehittäjäosaajia. He voivat olla omalta osaltaan tukemassa käyttöönottoa ja tuomassa siihen menetelmätukea. Joskus paras tuki on työntekijän vierellä oleva toinen ammattilainen, joka on perehtynyt kyseiseen asiaan ja on halukas jakamaan osaamistaan myös muille. Tärkeää on, että toimeenpano ei jää yksittäisten työntekijöiden innostuksen varaan. Kiireisen arjen keskellä innostus lopahtaa helposti ja paluu vanhoihin rutiineihin on helppoa. Silloin tarvitaan taitoa ja yhteistä tahtoa viedä muutos maaliin. Onnistuminen on paljon todennäköisempää silloin, kun toimeenpanosta tulee koko työyhteisön yhteinen asia.

Sote-innovaatioekosysteemissä toiminnan keskiössä on uuden luominen ja kehittäminen. Kehittämisen ja innovaatiotoiminnan tulos todentuu yksittäisissä palvelutilanteissa onnistuneen implementointiprosessin tuloksena. Kehittämistä saatetaan tehdä paikallisesti, mutta usein mukana on laaja joukko sote-innovaatioekosysteemin toimijoita. Sote-innovaatioekosysteemissä tapahtuva kehittäminen tarkoittaa aina merkittävää panostamista siihen osallistuvilta toimijoilta. Sen vuoksi on tärkeää huolehtia jo prosessin alusta alkaen siitä, että kehittämisen tulokset hyödynnetään mahdollisimman maksimaalisesti käytännön työssä. Se edellyttää panostuksia myös implementointiprossiin ja sen johtamiseen.

Lähteet

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2), 179–211.

Aarons, G. A., Hurlburt, M. & McCue Horwitz, S. 2011. Advancing a Conceptual Model of Evidence-Based Practice. Implementation in Public Service Sectors. *Administration and Policy in Mental Health* 38(1), 4–23.

Burke, W. & Litwin, G. 1992. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management* 18(3), 523–545.

Dolcourt, J. L. 2000. Commitment to change: A strategy for promoting educational effectiveness. *Journal of Continuing Education in the Health Professions* 20(3), 156–163.

Fixsen, D. L., blasé, K. A., Naoom, S. F., & Duda, M. A. 2015. Implementation drivers: Assessing best practices. *National Implementation Research Network*. The University of North Carolina. NIRN v. 5/2015. https://www.nyscommunityschools.org/wp-content/uploads/2019/08/NIRN-Education-Implementation-Drivers-Assessing-Best-Practices.pdf.

Grol, R. & Wensing, M. 2013a. Implementation of change in health care a complex problem. Teoksessa R. Grol, M. Wensing, M. Eccles & D. Davis (toim.), *Improving Patient Care. The Implementation of Change in Health Care.* (2. painos). Whiley Blackwell BMJ Books, 3–18.

Grol, R. & Wensing, M. 2013b. Effective implementation of change in health care: a systematic approach. Teoksessa R. Grol, M. Wensing, M. Eccles & D. Davis (toim.), *Improving Patient Care. The Implementation of Change in Health Care.* (2. painos). Whiley Blackwell BMJ Books, 40–63.

Grol, R., Wensing, M., Bosch, M., Hulscher, M. & Eccles, M. 2013. Theories on implementation of change in health care. Teoksessa R. Grol, M. Wensing, M. Eccles & D. Davis (toim.), *Improving Patient Care. The Implementation of Change in Health Care.* (2. painos). Whiley Blackwell BMJ Books, 19–39.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kallankari, S. 2019. *Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Kustannus Oy Duodecim.

Kouvonen, P. & Laajasalo, T. 2019. *Näyttöön perustuva työ lasten kasvun tukena - miten johtaa juurtumista?* Itsenäisyyden juhlavuoden lastensäätiö. http://kasvuntuki.fi/implementointiopas.

Leväsluoto, J. & Kivisaari, S. 2012. *Kohti asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelumalleja*. VTT Technology 62. https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2012/T62.pdf.

Massatti, R. R., Sweeney, H. A., Panzano, P. C. & Roth, D. 2008. The De-adoption of Innovative Mental Health Practices (IMHP): Why Organizations Choose not to Sustain an IMHP. *Administration and Policy in Mental Health* 35(1–2), 50–65.

Parppei, R.2018. *Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa.* Alma Talent.

Salminen, J. 2008. *7 askelta strategiasta tuloksiin.* Talentum Media Oy.

Salunen, R. 2016. *Ketjulähettitoiminta osaamisen ja yhteistyön kehittämisen välineenä*. Acta Universitatis Tamperensis, 2160. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. http://urn.fi/urn:isbn:978-952-03-0102-6.

Saukkonen, P., Viinikainen, S., Roos, M., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P. & Suominen T. 2019. Lähiesimiesten arvio organisaatiokulttuurista ja -ilmapiiristä on hoitohenkilökunnan arviota positiivisempi. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 56(2), 88–101.

Schein, E. H. & Schein, P. A. 2016. *Organizational Culture and Leadership.* 5. painos. John Wiley & Sons, Incorporated.

Sipilä, R., Mäntyranta, T., Mäkelä, M., Komulainen, J. & Kaila, M. 2016. Implementointia suomeksi. *Duodecim* 132(9), 850–257.

Tuominen, K. 2017. *Muutoshallinnan mestari 3: Miten tehdä oikeat valinnat ja johtaa muutosta*. Oy Benchmarking Ltd.

8

Yhteiskehittäminen palveluinnovaatioiden edistäjänä sosiaali- ja terveysalalla – johtamisen ja hallinnoinnin näkökulma

Sami Kauppinen & Satu Luojus

Johdanto

Laaja-alaiset toimintaympäristön muutokset, kuten resurssien riittävyys, kustannusten nousu sekä väestön ikääntyminen ovat haastaneet sosiaali- ja terveysjärjestelmää jo pitkään. Samanaikaisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttäjät odottavat palveluiden olevan entistä laadukkaampia, personoituja sekä ajasta ja paikasta riippumattomia. Uusia näkemyksiä, tietoa ja resursseja yhdistävät innovaatiot ovat keskeisessä asemassa, kun sosiaali- ja terveysalan haasteita pyritään kestävällä tavalla ratkaisemaan. Systemaattisen innovaatiotoiminnan avulla voidaan kehittää vaikuttavampia palveluratkaisuja, hoitokäytäntöjä ja teknologioita sekä hillitä kustannuspaineita (WHO 2021).

Julkishallintoon kohdistuu yhä enemmän paineita edistää innovaatiotoimintaa ja sitä tukevaa toimintaympäristöä. Tarve uudenlaisen innovaatiokulttuurin luomiseen on tunnistettu myös pääministeri Marinin hallitusohjelmassa, jonka yhtenä keskeisenä tavoitteena on tehdä Suomesta toimiva kokeilu- ja innovaatioympäristö, joka tuottaa kestäviä ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin. Tämän tavoitteen saavuttamista edistämään laadittu kansallinen tutkimus- ja kehittämistoiminnan tiekartta linjaa kolme toisiinsa liittyvää strategista kehittämiskohdetta, jotka ovat (1) merkit-

Kauppinen, S. & Luojus, S. 2023. Yhteiskehittäminen palveluinnovaatioiden edistäjänä sosiaali- ja terveysalalla – johtamisen ja hallinnoinnin näkökulma. Teoksessa P-H. Rannisto, U. Leponiemi, N. Nordling & J. Kolehmainen, (toim.) 2023. *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere: Tampere University Press, 186–207. https://doi.org/10.61201/tup.878

tävä kansallinen osaamis- ja koulutustason nostaminen, (2) TKI-toimijoiden yhteistyötä vahvistavan uudenlaisen kumppanuusmallin kehittäminen sekä (3) julkisen sektorin uudistumisen ja innovaatiokyvyn vahvistaminen. Uusilla yhteistyötä tukevilla toimintamalleilla, kuten uudella kumppanuusmallilla, pyritään julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön vauhdittamiseen ja tiivistämiseen. Tavoitetta tukemaan valmistellaan lisäksi julkisen sektorin innovaatio-ohjelmaa, jolla pyritään julkisen sektorin, muun muassa sosiaali- ja terveysalan, kehityshaasteiden ratkaisemiseen TKI-toimintaa hyödyntämällä sekä avaamaan yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia (TEM 2019). Innovaatioita korostavan uuden julkisen hallinnon (New Public Governance) yhdeksi keskeiseksi käsitteeksi on muodostunut yhteiskehittäminen (co-creation), joka nähdään loppukäyttäjiä ja eri toimijoiden yhteistyötä vahvistavana lähestymistapana sekä lähtökohtana uudenlaisen kumppanuusmallin kehittämiselle (Osborne ym. 2013; Osborne 2018).

Tämä artikkeli pyrkii syventämään ymmärrystä yhteiskehittämisen mahdollisuuksista palveluinnovaatioiden syntymisen edistäjänä ja vauhdittajana julkisella sosiaali- ja terveysalalla. Yhteiskehittämistä lähestytään johtamisen ja hallinnon näkökulmasta. Tutkimusaineisto on kerätty Co-Created Health and Wellbeing (Co-HeWe) –hankkeen aikana. Hankkeen tavoitteena oli terveyttä ja hyvinvointia edistävien sekä sairauksia ennaltaehkäisevien sosiaali-, hyvinvointi- ja terveyspalveluiden yhteiskehittäminen yhteistyössä asiakkaiden, yritysten ja hankkeessa mukana olevien kaupunkien kesken.

Artikkelin rakenne on seuraava: Johdannossa perustellaan tarve julkisen sektorin hallinnon uudistamiselle ja innovaatiokyvyn vahvistamiselle sekä taustoitetaan tutkimuksen lähtökohtia. Luvussa Yhteiskehittämällä parempia sosiaali- ja terveyspalveluita, tarkastellaan julkishallinnon uudistamisen malleja ja pohditaan niiden vaikutuksia innovaatiotoimintaan sekä teoreettisella että käytännön tasolla. Lisäksi pohditaan yhteiskehittämisen roolia palveluinnovaatioiden synnyttämisessä sekä yhteiskehittämisen johtamista ja hallinnointia. Luvussa Tutkimuksen metodologiset ratkaisut, esitellään tutkimusongelma ja tutkimusasetelma. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Artikkelin viimeisessä luvussa keskustellaan tuloksista ja pohditaan niiden merkitystä.

Yhteiskehittämällä parempia sosiaali- ja terveyspalveluita

Palveluympäristöjen monimutkaisuus ja muutosten vauhti edellyttävät julkisilta organisaatioilta uudenlaista nopeutta ja ketteryyttä innovaatiossa (Ostrom ym. 2015). Sosiaali- ja terveysalan innovaatiolle on ominaista kompleksisuus, voimakas sääntely sekä eri arvojärjestelmien välinen jatkuva ristiriita. Näin ollen innovaatiotoiminnassa on otettava huomioon hyvinvointivaltion arvot, kuten demokratia, turvallisuus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Toisaalta on huomioitava myös ammattieettiset

arvot, kuten toiminta yksittäisen potilaan parhaaksi ja luottamuksellisuus. Lisäksi toimintaan vaikuttavat sellaiset julkisen vallan byrokraattiset arvot kuin julkisuus, oikeusturva ja oikeiden prosessien korostaminen sekä liiketoiminnan arvot, kuten taloudellisen tuloksen korostaminen (Lääkäriliitto 2022). Tästä johtuen sosiaali- ja terveyspalveluihin liittyvä päätöksenteko perustuu vain harvoin yhden organisaation tavoitteisiin (Harrison ym. 2014). Palveluihin vaikuttavat ja niitä muokkaavat myös monenlaiset toimijat, kuten poliittiset päättäjät, kansalaiset, potilaat, sote-alan ammattilaiset, palveluntuottajat ja palveluntarjoajat (Smith ym. 2021).

Innovaatiostrategiat julkishallinnon johtamismalleissa

Innovaatiotutkimus on suurelta osin keskittynyt yksityisen sektorin innovaatioon, kun samaan aikaan julkishallinnon johtamisen kirjallisuudessa innovaatiota on käsitelty huomattavasti vähemmän (Moore & Hartley 2010). Tästä syystä innovaatiokäsitteen kattavammat määritelmät ja innovaatiota edistävät strategiat ja toimet liittyvät useammin yksityiseen kuin julkiseen sektoriin. OECD (2018, 20) määrittelee innovaation "uudeksi tai parannetuksi tuotteeksi tai prosessiksi (tai näiden yhdistelmäksi), joka eroaa merkittävästi yhteisön olemassa olevista tuotteista tai prosesseista ja joka on saatettu potentiaalisten käyttäjien saataville (tuote) tai otettu käyttöön yhteisössä (prosessi)." Vaikka innovaatio ei ole julkisella sektorilla uusi asia, yhtenäisempi innovaatiopolitiikka on tutkimusalue, joka syntyi vasta vuosituhannen vaihteen jälkeen (Jäppinen 2015; Hautamäki & Oksanen 2016). Nykyään innovaatioita pidetään jopa välttämättömänä edellytyksenä julkisella sektorilla hyvinvointipalvelujensa tason ylläpitämisessä ja sen legitimiteetin säilyttämisessä (Langergaard 2011). Laajasti määriteltynä julkisen sektorin innovaatio käsitetään uutena ideana, jonka julkinen organisaatio on ottanut käyttöön (ks. esim. Bloch 2011; Damanpour 1991, 2002; Demircioglu 2016, 2017; Laegreid ym. 2011; Wynen ym. 2014; Demircioglu & Audretsch 2016).

Julkishallinnossa vallitsevat johtamismallit ovat vaikuttaneet eri tavoin innovointiin ja siihen, kenellä on mahdollisuus osallistua sen toteuttamisen vaiheisiin julkisen sektorin sisällä ja sen ulkopuolella. Seuraavaksi julkisen sektorin innovaatiostrategioita tarkastellaan lyhyesti kolmen julkishallinnon johtamismallin kautta: perinteinen julkisen hallinnon teoria (Traditional Public Administration), uusi julkisjohtaminen (New Public Management, NPM) ja uusi julkinen hallinto (New Public Governance, NPG).

Julkisen hallinnon teoria korostaa weberiläistä hallintokäsitystä, jonka mukaan poliitikot ovat vastuussa päätöksenteosta ja julkisen sektorin työntekijöiden tehtävänä on tuottaa päätöksentekoon perustuvia julkisia palveluita. Päätöksenteko ja julkiset palvelut perustuvat laajalti vallitsevaan lainsäädäntöön sekä byrokraattiseen ja sääntöihin nojaavaan toimintatapaan. (Windrum 2008). Vaikka kansalaisten osallistuminen yhteisöllisiin kehitysaloitteisiin voidaan jäljittää 60-luvulle, on julkisen sektorin ulkopuolisilla toimijoilla, kuten kansalaisilla ja yrityksillä, vähäinen rooli julkisten palvelujen kehittämisessä (Langergaard 2011).

Innovaatio käsitteenä yhdistetään selkeämmin uuden julkisjohtamisen (NPM) teoriaan. Windrumin (2008) mukaan uusi julkisjohtaminen lähtee ajatuksesta, jonka mukaan yksityisen sektorin johtamistaitojen ja -käytäntöjen omaksuminen on välttämätöntä, jotta voidaan vastata julkisten palveluiden laatuun ja kustannuksiin liittyviin haasteisiin. Uusi julkisjohtaminen lähestymistapana pyrki muokkaamaan innovaatiotoiminnan painopistettä julkisen sektorin sisällä yksityiselle sektorille ominaisten "kovien" tulostavoitteiden avulla. Julkisten organisaatioiden tehtävänä on saavuttaa mitattavissa olevat asiakastyytyväisyyttä, tehokkuutta ja menoja koskevat tulostavoitteet. (Windrum ym. 2008). Uusi julkisjohtaminen noudattaa yksityisen sektorin mallia asiakaslähtöisten palveluiden tuottamisessa. Palveluita koskeva innovaatio ja päätöksenteko tapahtuu tällöin suurelta osin julkisen sektorin organisaatiotasolla. (Langergaard 2011). Myöhemmin uutta julkisjohtamista kohtaan on esitetty kritiikkiä ja sitä pidetään monilta osin epäonnistuneena julkishallinnon uudistamisen strategiana. Se ei esimerkiksi ota palveluiden tuottamisessa huomioon julkisten organisaatioiden ulkoisia prosesseja ja toimijoita eikä niiden välisiä suhteita (Osborne ym. 2013). Vaikka uuden julkisjohtamisen logiikka tunnistaa julkisten palveluiden asiakkaan, perustuu se edelleen lineaariseen ja tuotekeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, jossa julkinen organisaatio on hallitsevassa asemassa.

Uuden julkisen hallinnon (NPG) perusajatuksena on ollut pyrkimys tehostaa hallintoa ja lisätä sen legitimiteettiä osallistamalla laajempi joukko eri toimijoita mukaan sekä poliittiseen päätöksentekoon että palveluiden suunnitteluun ja tuottamiseen (Pollit & Bouckaert 2017). Innovaatiossa korostetaan palveluita ja käyttäjien uudenlaista roolia tuotekeskeisen lähestymistavan sijasta. Julkisten palvelujen tuottaminen ei ole pelkästään riippuvainen organisaatioiden välisten verkostojen hallinnasta, vaan se edellyttää, että julkiset palvelut ymmärretään sekä palveluina että vuorovaikutteisten julkisten palvelujärjestelmien tuloksena. Julkisen sektorin innovaatiot muodostuvat palvelujärjestelmien eri osatekijöiden, kuten palveluiden tarjoajien, julkisten palveluiden ammattilaisten, käyttäjien ja yhteisöjen, vuorovaikutuksessa (Osborne & Radnor 2016). Osborne ym. (2013) ehdottivat julkisen sektorin palvelukeskeisen mallin perustaksi neljää lähestymistapaa: (1) Kansalaiset ja käyttäjät ovat keskeisiä sidosryhmiä julkisen politiikan ja julkisen palvelun tuottamisprosesseissa, ja heidän osallistumisensa näihin prosesseihin tuo lisäarvoa molemmille. (2) Julkisten palvelujen markkinakeskeinen lähestymistapa on olennainen, jotta voidaan sekä muuttaa julkisen palvelun strateginen aikomus palvelulupaukseksi tai -tarjonnaksi että muokata käyttäjien ja palvelutyöntekijöiden odotuksia. (3) Palvelun yhteiskehittäminen on olennaista julkisten palveluiden tuottamisessa ja suunnittelussa. (4) Toiminnanohjausta tarvitaan tehokkaiden ja vaikuttavien julkisten palveluiden varmistamiseen ja lupausten täyttämiseen (Osborne ym. 2013).

Yhteiskehittämisellä julkisia palveluinnovaatioita

Julkisen sektorin yhteiskehittäminen on käsitteenä ja toimintatapana vielä monitulkintainen, koska ilmiö on vielä suhteellisen uusi ja tutkijayhteisö on monitieteellinen ja laaja. Yhteiskehittäminen on alun perin liiketalouden kirjallisuudessa esitetty käsite, joka korostaa loppukäyttäjien aktiivista osallistumista palveluiden arvonluontiin tuotantoprosessin eri vaiheissa (Prahalad & Ramaswamy 2000; Vargo & Lusch 2004). Loppukäyttäjät nähdään palveluinnovaatioiden lähteenä sekä niiden mahdollisina yhteiskehittäjinä. Käyttäjäkeskeisyydestä ja yhteiskehittämisestä onkin yhä useammin muodostunut yritysten liiketoimintaa ohjaava strategia ja toimintamalli. Vaikka yrityksille on liiketoiminnan kasvun kannalta tärkeää asiakastyytyväisyys ja kilpailuedun saavuttaminen, yhteiskehittäminen on merkityksellinen käsite ja toimintatapa myös julkisella sektorilla, jossa palvelujen laadun lisäksi kustannusten nousun hillitseminen ja resurssien riittävyys ovat keskeisiä haasteita.

Yhteiskehittämisen termiä on ryhdytty vasta viime aikoina käyttämään laajemmin julkishallinnon johtamiseen liittyvässä tieteellisessä keskustelussa (ks. esim. Osborne 2018). Käsite on pyritty erottamaan aikaisemmin samantapaisesta Ostromin jo 1970-luvulla esittelemästä yhteistuotannon (co-production) käsitteestä. Näiden kahden käsitteen selkeää erottelua vaikeuttaa kuitenkin niiden epämääräinen määrittely kirjallisuudessa ja se, että niillä usein tarkoitetaan samanlaista toimintatapaa (Voorberg ym. 2015; Brandsen ja Honingh 2018). Laajasti tulkittuna Voorberg ym. (2015) näkevät yhteiskehittämisen kansalaisten, yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden osallistumisena julkisten palvelujen määrittelyyn, suunnitteluun ja tarjoamiseen. Brandsen ja Honingh (2018) katsovat, että kansalaisten osallistuminen palveluiden suunnitteluun voidaan käsittää yhteiskehittämiseksi, mutta osallistuminen tuotantoprosessin myöhempään vaiheeseen on yhteistuotantoa. Osborne (2018) tekee yhteenvedon julkishallinnon kirjallisuudessa käytävästä keskustelusta ja väittää, että yhteistuotanto perustuu lineaariseen, tuotekeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, jossa julkinen palveluorganisaatio on hallitsevassa asemassa, kun taas yhteiskehittäminen edellyttää dynaamista suhdetta, jossa arvo luodaan asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksen yhteydessä. Torfingin ym. (2019) mukaan yhteiskehittämisen käsite tarjoaa laajemman kuvauksen ja ymmärryksen julkisten ja yksityisten toimijoiden vuorovaikutuksesta julkisten palvelujen suunnittelussa ja uudistamisessa kuin yhteistuotannon käsite. Kirjoittajat määrittelevät yhteiskehittämisen lähestymistavaksi, jonka avulla kaksi tai useampi julkinen toimija (esimerkiksi poliitikot, julkishallinnon johtajat ja henkilöstö) ja yksityinen toimija (esimerkiksi palvelujen käyttäjät ja heidän omaisensa, vapaaehtoiset kansalaisryhmät ja yksityiset yritykset) yrittää ratkaista yhteisen ongelman, haasteen tai tehtävän vaihtamalla ja hyödyntämällä tietoja, resursseja, osaamista ja ideoita, jotka lisäävät arvon muodostumista julkisen sektorin kontekstissa (Torfing ym. 2019).

Yhteiskehittämistä kuvataan myös prosessina, jossa resursseja yhdistetään verkottuneessa palveluekosysteemissä, johon osallistuu useita toimijoita (Frow ym. 2016). Palveluekosysteemi käsitteenä määritellään varsin itsenäisesti toimivaksi ja itseään

sääteleväksi järjestelmäksi, joka muodostuu toimijoista, jotka pystyvät integroimaan toimintaansa, jakavat yhteisiä institutionaalisia järjestelyjä ja tuottavat arvoa toisilleen erityisesti palveluvaihdon kautta (Vargo & Lusch 2016). Kun perinteisessä toimitusketjussa arvoa muodostuu vain sen loppupäässä, palveluekosysteemin sisällä arvon muodostumista tapahtuu mukana oleville toimijoille jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Palveluekosysteemissä eri toimijat, kuten asiakkaat, yritykset ja palveluntuottajat, keskittyvät tuottamaan arvoa, kun taas innovaatioekosysteemi yhdistää uutta tietoa, osaamista ja resursseja uusiksi ratkaisuiksi ja innovaatioiksi. (Valkokari 2015). Yhteiskehittäminen innovaatioekosysteemissä on siten dynaaminen ja interaktiivinen tiedon, resurssien ja osaamisen integroinnin prosessi, jonka aikana siihen liittyvät toimijat luovat uudenlaista arvoa.

Tutkijat ovat myös esittäneet kritiikkiä julkisen sektorin kontekstissa tapahtuvaa verkostomaista yhteiskehittämistä kohtaan. Usein yhteiskehittämisen hankkeissa ei ole selkeästi määriteltyjä tavoitteita kehittämiselle, vaan itse prosessia ja kansalaisten osallistumista korostetaan lopputuloksen sijasta (Voorberg ym. 2015). Valtaa käyttävien päättäjien voi olla vaikea jakaa valtaa kansalaisille, ja tehokkuuteen ja ennakoitavuuteen pyrkivät virkamiehet pelkäävät arvaamattomia kansalaisia, joita ei voi hallita (Torfing ym. 2019). Eri toimijoiden näkemykset eivät kohtaa, jolloin kumppanuuksia ei synny ja yhteiskehittämistä leimaa välinpitämättömyys ja turhautuminen (Brandsen ym. 2018). Muita tunnistettuja haasteita ovat muun muassa koordinoidun viestinnän puute poliittisten päättäjien, johtajien ja operatiivisen tason välillä, lakeihin ja säädöksiin nojautuva toimintakulttuuri sekä kokonaisvaltaisen näkemyksen puuttuminen tulevaisuuden kehitysvaihtoehdoista (Jäppinen 2015). Tutkijat ovat esittäneet verkostomallit joustavina ja muokkautuvina järjestelminä, mikä sopii hyvin yhteen yhteiskunnan kasvavan monimutkaisuuden kanssa. Tapaustutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että julkisen sektorin ulkoiset verkostot toimivat joissain tapauksissa hyvin ja toisinaan ne epäonnistuvat. (Pollit & Bouckaert 2017).

Yhteiskehittämisen lähestymistapaa on hyödynnetty useilla julkishallinnon aloilla, mutta erityisesti terveydenhuollon ja opetuksen aloilla (Voorberg ym. 2015). Sosiaali- ja terveydenhuollossa yhteiskehittämisen lähtökohtana on palveluiden suunnitteleminen yhdessä asiakkaiden ja potilaiden kanssa heidän erityistarpeensa huomioon ottaen. Lähestymistavan avulla voidaan tunnistaa tarpeita ja mahdollisuuksia aidossa käyttöympäristössä (Haukipuro ym. 2018). Yhteiskehittämisen osallistavilla toimilla on pyritty myös vahvistamaan yleisesti demokratiaa sekä edistämään sosiaali- ja terveyspalveluiden matalamman organisaatiorakenteen toteutumista. Julkisen sektorin yhteiskehittämisessä on otettava huomioon kansalaisten erilaiset roolit, kuten esimerkiksi: 1) Palaava asiakas julkisella sektorilla on joissain palveluissa merkki sen epäonnistumisesta (esimerkiksi toistuvat lääkärikäynnit saman sairauden vuoksi tai jatkuvat sosiaalipalveluiden toimet, joissa ei ole saatu aikaan asiakkaan kannalta kehitystä). 2) Vastentahtoiset tai pakotetut asiakkaat voivat olla julkisten palvelujen käyttäjiä (esimerkiksi päihdeongelmien takia sosiaalitoimen kohteeksi joutunut perhe). 3) Julkisten palvelujen käyttäjillä voi olla erilainen määri-

telmä palvelun onnistuneesta lopputuloksesta (esimerkiksi yhteiskunnalle maksettavaksi jäävien kustannusten takia lääkäri ei määrä lääketieteellisesti perusteettomia, mutta potilaan toivomia tutkimuksia). 4) Käyttäjillä on useita rooleja, kuten julkisten palvelujen käyttäjät, palvelujen maksajat ja/tai kansalaiset (ks. esim. Lehtonen & Tuominen 2011; Osborne 2018).

Julkisten sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteiskehittämistä on kehitetty useissa aluekehitysrahaston ja kaupunkikehityksen hankkeissa (ks. esim. Fiksu Kalasatama, 2015–2017; Yliopistosairaalat innovaatioalustana, 2016–2017; CoHeWe, 2018–2020; REDI SOTE, 2021–2023). Yhteiskehittäminen on käytännössä kehittämistarpeiden ja -mahdollisuuksien tunnistamista ja tavoitteellista työtä niiden ratkaisemiseksi yhteistyöllä. Vuorovaikutusprosessin aikana toimijat lähestyvät samaa yhtenäistä päämäärää eri näkökulmista ja saavat arvoa sen ratkaisemisesta eri tavoin. Lähestymistavan avulla pyritään joustavaan ja ketterään tapaan suunnitella, kehittää ja tuottaa palveluita. Yhteiskehittäminen on tehokkaimmillaan laajaa, monia sidosryhmiä ja tieteenaloja yhdistävää kehittämistä, jossa otetaan huomioon koko palveluekosysteemi. Yhteiskehittämiseen osallistuvilla toimijoilla on oltava selkeä käsitys siitä, mitä ollaan kehittämässä, sekä kyky ja valmiudet tarjota muille riittävästi resursseja, tietoa, taitoja tai ideoita, joita toisilta puuttuu. Sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteiskehittäminen edellyttää osallistuvilta toimijoilta muun muassa toisiaan arvostavaa vuorovaikutusta ja tasavertaista kohtaamista, epävarmuuden sietoa edetä sinnikkäästi tutkimuksessaan kohti tuntematonta, tavoitteiden ja resurssien reilua ja oikeudenmukaista yhdistämistä, prosessin ohjaamista ja koordinointia sekä aitoa ympäristöä ratkaisun kehittämiseen (Kauppinen ym. 2020).

Yhteiskehittämisen hallinnointi ja johtaminen

Julkisen sektorin muuttaminen yhteiskehittämisen areenaksi edellyttää uusia institutionaalisia malleja, jotka tuovat yhteen eri sidosryhmät, kuten poliittiset päättäjät, julkiset ja yksityiset toimijat, luovat yhteistyötä hallinnollisten siilojen välille ja helpottavat julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välistä monialaista yhteistyötä (Torfing ym. 2019). Onnistuakseen laaja-alainen yhteiskehittäminen innovaatioekosysteemissä tarvitsee hallinnointia ja johtamista.

Yhteiskehittämisen hallinnointiin viitataan usein moniselitteisellä termillä "orkestrointi", ja se liitetään myös avoimien, mukautuvien ja verkostomaisten yhteisöjen hallintaan (ks. esim. Lappalainen ym. 2015). Orkestroivalla taholla, esimerkiksi julkisella sote-organisaatiolla, on erityinen omaan toimintaan liittyvä intressi organisoida ja edistää yhteiskehittämisen eri toimintoja tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Orkestrointia pidetään tärkeänä osana innovaation ja sen eri vaiheiden edistämisessä, sillä orkestroijan on ratkaistava verkoston ongelmia ja jännitteitä sekä luotava uskoa visioon ja johdettava verkostoa esimerkillään (Launonen 2015). Leminen ym. (2014) katsovat, että orkestroija ohjaa ja tukee verkoston toimintaa sekä pyrkii luomaan luottamusta verkostoon yhteistyön edistämiseksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Orkestroijaa on luonnehdittu myös kapellimestariksi, arkkitehdiksi, pro-

moottoriksi ja huutokaupanpitäjäksi (Wallin 2020; Lappalainen & Lappalainen 2015). Hurmelinna-Laukkanen ja Nätti (2018) ovat tunnistaneet kolme orkestroijatyyppiä: 1) ”Pelaaja-orkestroijat” pyrkivät parantamaan kilpailuetuaan hyödyntämällä koordinoimiaan verkostoja. 2) ”Fasilitaattori-orkestroijat” pyrkivät edistämään sekä verkoston sisäistä että koko verkoston yhteistyötä ja kehitystä. 3) ”Sponsori-orkestroijat” (pääomasijoittajat, teknologiakeskukset) ovat kiinnostuneita edesauttamaan verkostotoimijoiden taloudellista tilannetta. Julkisen sektorin organisoima yhteiskehittäminen liittyy vahvasti edellä mainituista tyypeistä fasilitaattori-orkestrointiin, joka perustuu puolueettomuuteen ja jossa pyritään edistämään koko verkoston tasa-arvoista tavoitetta.

Julkisen sektorin yhteiskehittämisellä pyritään luomaan uutta arvoa julkisen sektorin kontekstissa hajautettujen toimijoiden välisen yhteistyön avulla. Koska jokaisella toimijalla on omat tavoitteensa arvonluonnin suhteen, yhteiskehittämisen johtaminen voi olla haastavaa (Torfing ym. 2021). Hofstad ym. (2021) ovat tunnistaneet yhteiskehittämisen johtamisen haasteiksi seuraavat asiat: Yhteiskehittämisen johtajat joutuvat käyttämään pehmeää valtaa, koska heillä ei ole muodollista määräysvaltaa muiden yksiköiden ja ulkoisten organisaatioiden toimijoihin. Yhteiskehittäminen tapahtuu hajautettujen toimijoiden välillä joustavissa ekosysteemeissä, jolloin esiin nousevista ongelmista ja konflikteista ei välttämättä saada johtamisen kannalta tärkeää tietoa. Eri yksiköillä ja organisaatioilla on omat johtajat, joilla on erilaiset tavoitteet, joita täytyy koordinoida yhteisen päämäärän tavoittamiseksi. Yhteiskehittämisen luonteeseen kuuluvat iteratiiviset kokeilut ja epävarmuus lopputuloksesta, mikä vaikeuttaa johtajien mahdollisuuksia ohjata prosessin eri vaiheita. (Hofstad ym. 2021).

Bason (2018) tarkastelee julkishallinnon johtajien uudenlaista roolia innovaation ja yhteiskehittämisen johtamisessa organisaation eri tasoilla. Vaikka hän näkee innovoinnin olevan jokaisen tehtävä organisaatiossa, hän määrittelee neljä johtamispositiota: visionääri (poliittinen johtaja), mahdollistaja (ylin johtaja), 360 asteen innovaattori (keskijohtaja) ja tietämyksen insinööri (laitoksen johtaja). Hän ehdottaa, että julkiset organisaatiot rakentaisivat innovaatioekosysteemin, joka koostuu neljästä ulottuvuudesta: osaamisesta, kapasiteetista, yhteiskehittämisestä ja rohkeudesta. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan parantaa organisaation kykyä luoda järjestelmällisesti uusia ideoita yhteiskunnan hyödyksi. Innovaatiojohtamisen ytimenä hän pitää visionääristä johtajuutta, jossa muotoillaan jännittävä tulevaisuus ja näytetään käytännössä, miten se luodaan (Bason 2018).

Johtamisen tärkeänä tehtävänä on luoda yhteiskehittämisen ympäristö, jossa eri toimijat kokevat, että innovointia tuetaan (Lewis ym. 2018). Sørensenin ym. (2021) mukaan yhteiskehittämisen hallinnointi on enemmän johtajuutta kuin johtamista. Yhteiskehittämisen johtajuuteen kuuluu osallistujien sitouttaminen ja motivoiminen, vuorovaikutuksen edistäminen ja julkisen arvon tuottaminen (Sørensen ym. 2021). Vaikka johtamisen ja johtajuuden välillä on monia päällekkäisyyksiä, johtaminen voidaan määritellä pyrkimykseksi saavuttaa tavoitteet, jotka liittyvät organisaation järjestelmien suunnitteluun, rakentamiseen ja ohjaamiseen, kun taas johtajuus

voidaan määritellä organisaation suunnan määrittelemiseksi sovittamalla yhteen eri toimijoita sekä innostamalla ja motivoimalla heitä (Algahtani 2014). Torfing ym. (2019) ovat tunnistaneet eri tutkijoiden esittämiä johtamisen teorioita, jotka voisivat auttaa hahmottamaan laajemmin johtajuuden roolia yhteiskehittämisen käytäntöjen tukemisessa ja hyödyntämisessä, kuten esimerkiksi deliberatiivinen poliittinen johtajuus (Lees-Marchment 2016), vuorovaikutteinen poliittinen johtajuus (Sørensen 2016), horisontaalinen johtajuus (Pearce & Conger 2003), hajautettu johtajuus (Denis ym. 2012) ja vuorovaikutteinen johtajuus (Crosby & Bryson 2010). (Torfing ym. 2019.) Näissä johtajuuden teorioissa korostuu selkeästi vuorovaikutuksen tärkeys ja sen edistäminen hajautettujen toimijoiden verkostossa.

Pikkarainen ym. (2017) ovat tarkastelleet yhteiskehittämisen hallinnointia terveydenhuollon innovaatioekosysteemissä. Kirjoittajien mukaan verkottuneen innovaatiotoiminnan hallintaan osallistuu usein useita rinnakkaisia toimijoita, joilla on erilaisia rooleja. Erilaisia rooleja tarvitaan, jotta voidaan hallinnoida ja johtaa sote-organisaatioiden asiantuntijoiden panosta ja sitoutumista, luoda tasa-arvoinen ja innostunut ilmapiiri sekä ymmärtää kaikki arvonluonnin näkökulmat loppukäyttäjistä kaupallisiin yrityksiin. (Pikkarainen ym. 2017).

Aikaisempi kirjallisuus osoittaa selkeästi, että verkostomainen yhteiskehittäminen on laaja-alaista ja monipuolista, mikä asettaa haasteita sen hallinnoinnille ja johtamiselle. Hallinnointiin ja johtamiseen liittyy myös erilaisia rooleja julkisten organisaatioiden eri tasoilla, jotka olisi määriteltävä ja ymmärrettävä tarkemmin.

Tutkimuksen metodologiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä yhteiskehittämisen mahdollisuuksista palveluinnovaatioiden syntymisen edistäjänä ja vauhdittajana julkisella sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, koska tutkimuksen kohde on tosielämän ajankohtainen ilmiö, josta on olemassa erilaisia tulkintoja ja johon tutkijoilla on vain vähän kontrollia (Yin 2014). Tutkimusotteen avulla pyritään saamaan tapauksena olevasta CoHeWe -hankkeesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa, kuten tietoa ilmiöön liittyvän toiminnan sisäisistä lainalaisuuksista, mekanismeista, dynamiikasta ja prosesseista.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten yhteiskehittämistä johdetaan ja hallinnoidaan?
2. Millaisia vaatimuksia johtamiselle ja hallinnoinnille on?

Tutkimusaineisto kerättiin vuosina 2018–2020 toteutetun Co-Created Health and Wellbeing (CoHeWe) –hankkeen aikana. CoHeWe-hankkeen tavoitteena oli terveyttä ja hyvinvointia edistävien sekä sairauksia ennaltaehkäisevien asiakaskeskeisten sosiaali-, hyvinvointi- ja terveyspalveluiden kehittäminen ja käyttöönotto neljässä

kaupungissa (Helsinki, Tampere, Oulu ja Vantaa). Yhteiskehittämisellä pyrittiin edistämään kaupunkien roolin muutosta palveluntuottajasta innovatiivisten asiakaskeskeisten palvelujen mahdollistajaksi sekä luomaan yrityksille uudenlaisia mahdollisuuksia osallistua entistä tiiviimmin julkisten sote-palvelujen yhteiskehittämiseen aina palvelutarpeen kartoittamisesta lähtien. Hankkeessa toteutettiin yhteensä 35 yhteiskehittämisen kokeilua, joihin osallistui 148 yritystä, 830 sote-ammattilaista sekä 1490 asiakasta. Yksi hankkeen keskeisistä tuloksista oli johtamisen ja hallinnoinnin tueksi luotu yhteiskehittämisen prosessimalli (kuvio 1), joka koostuu kolmesta päävaiheesta ja niiden osavaiheista. Prosessimallia testattiin ja kehitettiin edelleen yhteiskehittämisen kokeilusta saatujen kokemusten ja eri toimijoilta vastaanotetun palautteen perusteella.



Kuvio 1. Yhteiskehittämisen prosessimallin päävaiheet ja niiden osavaiheet (Kauppinen ym., 2020).

Esimerkkejä hankkeen muista tuloksista ovat muun muassa yhteiskehitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen arviointikriteeristö sekä yhteiskehittämisen kokeilun raportointilomake. Yritysten suunnitteluhaasteeseen tarjoamat ratkaisuehdotukset arvioitiin haasteen muodostamisvaiheessa määritetyillä ja julkaistuilla arviointikriteereillä (taulukko 1). Arviointikriteerejä hyödynnettiin myös, kun suunnitteluratkaisua testattiin ja arvioitiin aidossa käyttöympäristössä.

Taulukko 1. Yhteiskehitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen arviointimittaristo (Kauppinen ym., 2020).

Arviointikriteerit	Arviointikriteerien tarkennukset
Palvelun vastaavuus haasteeseen	Palvelu/tuote vastaa haasteessa asetettuihin vaatimuksiin, ja se sisältää lisäksi muita todennäköisesti hyödyllisiä toimintoja.
Palvelun uutuusarvo	Palvelu/tuote mahdollistaa uudenlaisia käytäntöjä tai näkökulmia.
Palvelun skaalautuvuus	Palvelun/tuotteen liiketoimintamalli on vastuullinen ja kestävä. Palvelulla/tuotteella on mahdollisuus kehittyä pysyväksi ratkaisuksi organisaatiossa.
Palvelun tietoturvallisuus ja tietosuoja	Tiedon saatavuudesta, luottamuksellisuudesta ja eheydestä on huolehdittu. Tietosuoja-asetus (GDPR) on huomioitu palvelussa / tuotteessa.
Palvelun tekninen toimivuus	Palvelun/tuotteen tekninen toimivuus on varmistettu testaamalla, ja se on dokumentoitu. Mahdollisten häiriöiden varalle on olemassa suunnitelma.
Palvelun saavutettavuus	Palvelun/tuotteen kehittämisessä on huomioitu WCAG 2.1 -standardin mukaiset saavutettavuusvaatimukset, ja siitä on saatavilla saavutettavuusseloste.
Palvelun käytettävyys	Palvelun/tuotteen kehittämisessä on huomioitu esimerkiksi Nielsenin käytettävyysheuristiikat vuorovaikutuksen suunnitteluun.
Palvelun mahdolliset haittavaikutukset	Palvelun/tuotteen käyttöön liittyy oletettavasti vähän mahdollisia haittavaikutuksia tai ne ovat vähäisiä (sis. myös virheellisen käytön aiheuttamat).
Palveluun liittyvät eettiset seikat	Palvelun/tuotteen kehittämisessä, testaamisessa ja tuottamisessa on huomioitu eettiset näkökulmat.
Palvelun vaikutus asiakkaan terveyteen ja hyvinvointiin	Palvelu/tuote oletettavasti vaikuttaa positiivisesti yksittäisen käyttäjän elämänlaatuun ja elinaikaan (verrattuna nykykäytäntöön), ja siitä on tutkimusnäyttöä. Palvelu/tuote oletettavasti vaikuttaa positiivisesti yksittäisen käyttäjän autonomiaan ja ihmisarvoon, ja siitä on tutkimusnäyttöä.
Palvelun vaikutus läheisiin	Palvelu/tuote vähentää oletettavasti läheisten ja omaishoitajien kuormitusta.
Palvelun vaikutus yhteiskuntaan	Palvelulla/tuotteella on oletettavasti positiivinen (kansan-/kunnallis-) taloudellinen merkitys, eikä se lisää oletettavasti muun yhteiskunnan kuormitusta organisaation ulkopuolella. Palvelu/tuote oletettavasti vaikuttaa positiivisesti hoidon tasa-arvoisuuteen.
Palvelun vaikutus sote-organisaatioon	Palvelun/tuotteen käyttöönotto vaikuttaa oletettavasti positiivisesti organisaation työprosesseihin, ja se on yhteensopiva olemassa olevien laitteiden tai tietojärjestelmien kanssa eikä vaadi muutoksia niihin. Palvelun/tuotteen käyttöönotto vähentää oletettavasti organisaation työntekijöiden kuormitusta eikä vaadi huomattavaa koulutusta.
Palvelun vaikutus kustannuksiin	Käyttöönotto- ja ylläpitokustannukset eri osapuolille (organisaatio, yritys, loppukäyttäjä) on arvioitu etukäteen, ja niitä on helppo verrata nykykäytäntöön. Siitä on puolueetonta näyttöä.
Yritysyhteistyön hyöty yrityksille	Yritykset pystyvät testaamaan palvelun/tuotteen teknistä toimivuutta, saavutettavuutta ja käytettävyyttä yhteiskehittämisprojektin aikana. Samalla he pystyvät syventämään ymmärrystään sote-alasta ja sen toimintaprosesseista.

Yhteiskehittämisen lopuksi muodostettiin raportti (taulukko 2), joka esittelee mm. yhteiskehittämisen kokeiluun osallistuneet ja kokeilussa saadut tulokset. Tuloksia arvioidaan eri toimijoiden näkökulmasta, kuten julkisen organisaation, yrityksen ja kansalaisen. Lopuksi raportointilomakkeeseen kirjattiin johtopäätökset ja mahdolliset jatkokehitystarpeet, -ideat ja -suunnitelmat.

Taulukko 2. Yhteiskehittämisen kokeilun raportointilomake (Kauppinen ym., 2020).

<table>
<tr><td>Kokeilu</td><td colspan="2">Kokeilun nimi</td><td colspan="3">Kokeilun kuvaus
(Miksi kokeiltu, kokeilun vaiheet ja aikataulu)</td></tr>
<tr><td>Kumppanuusverkosto</td><td colspan="2">Kokeilun kumppanit
(Eri toimijoiden roolit kokeilussa)</td><td colspan="3">Kokeiluun osallistuneet henkilöt kuten asiakkaat, sote-ammattilaiset ja yrityksen edustajat (Lukumäärä, kokeilun kannalta keskeiset taustatiedot)</td></tr>
<tr><td>Dokumentointi</td><td colspan="5">Kuvaus kokeilun seurannasta, dokumentoinnista ja arvioinnista
(Mitä tutkittu, käytetyt palautteenkeruu-, testaus- ja tutkimusmenetelmät)</td></tr>
<tr><td>Tulokset</td><td colspan="5">Kuvaus kokeilun tuloksena syntyneestä uudesta palvelusta, tuotteesta, prosessista tai toimintamallista</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Arviointi</td><td colspan="5">Kokeilulle asetettujen tavoitteiden toteutuminen
(Yritysten näkökulma ja kaupungin näkökulma)</td></tr>
<tr><td colspan="5">Kokeilun ratkaisun vaikutukset:</td></tr>
<tr><td>Terveys ja hyvinvointi</td><td>Loppukäyttäjät ja omaiset</td><td>Työntekijät ja organisaatio</td><td>Yhteensovittaminen ja teknologia</td><td>Talous ja skaalautuvuus</td></tr>
<tr><td colspan="5">Muu merkittävät arvioinnin havainnot (Yllätykset, todetut haittavaikutukset, havaitut uhkat)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Johtopäätökset</td><td colspan="2">Kokeilussa ratkaisussa hyvää</td><td colspan="3">Kokeilussa ratkaisussa havaitut puutteet</td></tr>
<tr><td colspan="5">Jatkokehitystarpeet, -ideat ja -suunnitelmat (Mitä seuraavaksi?)</td></tr>
<tr><td>Yhteystiedot</td><td colspan="2">Raportin täyttäjä(t) ja päiväys</td><td colspan="3">Lisätietoja/liitteet</td></tr>
</table>

Informantit. Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa informanteilla tulisi olla kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä, ja heidän tulisi sekä pystyä kertomaan tieto selkeästi ja tarkasti että haluta tehdä niin (Pearsall 1971). Tutkimuksen informantit osallistuivat tapauksena olevaan CoHeWe-hankkeeseen, jolloin heille muodostui käytännön kokemusta ja tietoa palveluiden tai tuotteiden monitoimijaisesta yhteiskehittämisestä julkisen sektorin kontekstissa. Tutkimukseen osallistuneet informantit johtivat ja/tai suorittivat julkisen sosiaali- ja terveysalan työntekijöinä tehtäviä yhteiskehittämisen prosessissa, tai he osallistuivat julkisen sektorin ulkopuolisina toimijoina (esim. yritysedustajat) yhteiskehittämiseen kokeiluihin. 29 informanttia haastateltiin toukokuun 2019 ja toukokuun 2020 välisenä aikana. Informanteista 22 oli sosiaali- ja terveysalan työntekijöinä johtanut ja/tai suorittanut yksittäisiä tehtäviä yhteiskehittämisen prosessissa ja seitsemän oli yritysedustajia.

Aineiston keruu ja analysointi. Puolistrukturoitujen haastattelujen tekemiseen käytettiin haastattelurunkoa. Haastattelut toteutettiin etänä verkkoyhteyden välityksellä, ja kukin haastattelu kesti 60–150 minuuttia. Haastattelujen aikana esitettiin tarkentavia jatkokysymyksiä (miksi, miten, milloin, selitä tarkemmin jne.). Avoimien kysymysten järjestys oli joustava, jotta mielenkiintoisia tutkimuslinjoja saatiin esiin

ja jotta voitiin syventyä tärkeiksi osoittautuneisiin aiheisiin. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin analysointia varten. Tutkimusaineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöisen, laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysi koostui kahdesta vaiheesta: tutkimusaineiston yksinkertaistamisesta ja arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari 1995; Yin 2009; Silverman 2000; Silverman 2004).

Tulokset

Tutkimuksessa tarkasteltiin yhteiskehittämisen mahdollisuuksia palveluinnovaatioiden syntymisen edistäjänä ja vauhdittajana julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisen kontekstissa. Tapaustutkimuksen empiiriset löydökset vastaavat kahteen tutkimuskysymykseen, joita käsitellään alaluvuissa Miten yhteiskehittämistä johdetaan ja hallinnoidaan, sekä Millaisia vaatimuksia johtamiselle ja hallinnoinnille on.

Miten yhteiskehittämistä johdetaan ja hallinnoidaan?

CoHeWe-hankkeessa yhteiskehittämiseen osallistui sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia organisaatioiden keskijohdosta ja operatiiviselta tasolta. Empiirisestä aineistosta tunnistettiin yhteiskehittämisen prosessin kolme erilaista johtamisen ja hallinnoinnin tasoa (taulukko 3): 1) Kokonaisvastuu yhteiskehittämisen prosessista, 2) Vastuu yhteiskehittämisestä osana oman vastuualueen/osaston/tiimin toiminnan tavoitteita, 3) Vastuu yhteiskehittämisen viestinnästä ja käytännön järjestelyistä hoitoyksikön sisällä. Vaikka kaikki johtamisen ja hallinnoinnin tasot olivat tunnistettavissa kaikissa hankkeen aikana toteutetuissa yhteiskehittämisen kokeiluissa, ne jakautuivat osallistuneiden toimijoiden ja organisaatioiden kesken eri tavoin kokeilusta riippuen. Käytännössä tunnistettujen tasojen mukaisista tehtävistä vastasi yksi henkilö, tai ne jakautuivat useamman henkilön tai jopa organisaation kesken.

Taulukko 3. Sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteiskehittämisen eri tasot johtamisen ja hallinnoinnin näkökulmasta.

Kuvaus johtajan tai hallinnoijan roolista yhteiskehittämisessä	Tehtävät yhteiskehittämisen prosessin eri vaiheissa		
	1. Tarpeesta haasteeksi	**2. Haasteeseen vastaaminen**	**3. Haasteesta ratkaisuksi**
Kokonaisvastuu yhteiskehittämisen prosessista	• Käynnistää uuden yhteiskehittämisen prosessin • Yhteiskehittämisen prosessin ja sen vaiheiden aikatauluttaminen • Suunnittelee ja organisoi uusien sote-palveluiden kehittämistarpeiden keräämisen • Tunnistaa ja osallistaa yhteiskehittämiseen tarvittavat julkisen organisaation sisäiset ammattilaiset • Kokoaa kehittämistarpeiden tulokset yhteen • Järjestää suunnitteluhaasteen valmistelun ja arvioinnin	• Julkaisee suunnitteluhaasteen • Järjestää yritysten tarjoamien ratkaisujen arvioinnin • Vastaa tarjous- ja sopimusasiakirjoista • Viestii johdon kanssa tulevasta yhteiskehittämisen kokeilusta	• Suunnittelee yhteiskehittämisen kokeilun toteutuksen ja arvioinnin • Tukee yhteiskehittämisen kokeilun toteutumista • Tekee raportin yhteiskehittämisen kokeilun arvioinnin tuloksista • Esittelee yhteiskehittämisen tulokset johdolle
Vastuu yhteiskehittämisestä osana oman vastuualueen /osaston/tiimin toiminnan tavoitteita	• Yhteyshenkilö testausympäristönä toimivan hoitoyksikön ja yhteiskehittämisen prosessista vastaavan henkilön välillä • Informoi hoitoyksikön henkilökuntaa yhteiskehittämisen kokeilusta ja sen ajankohdasta • Sitouttaa tarvittavat hoitoyksikön ammattilaiset tarpeiden tunnistamiseen ja haasteiden luomiseen	• Yhteyshenkilö testausympäristönä toimivan hoitoyksikön ja yhteiskehittämisen prosessista vastaavan henkilön välillä • Sitouttaa tarvittavat hoitoyksikön ammattilaiset mukaan yritysten tarjoamien ratkaisujen arviointiin	• Yhteyshenkilö testausympäristönä toimivan hoitoyksikön ja yhteiskehittämisen prosessista vastaavan henkilön välillä • Sitouttaa tarvittavat hoitoyksikön ammattilaiset kokeiluihin • Varmistaa potilasturvallisuuden kokeilun aikana • Ohjaa ja motivoi hoitohenkilökuntaa kokeilun aikana
Vastuu yhteiskehittämisen viestinnästä ja käytännön järjestelyistä hoitoyksikön sisällä	Osallistaa terveydenhuollon asiakkaita ja potilaita yhteiskehittämiseen Lähettää tiedusteluja ja muita pyyntöjä asiakkaille ja/tai omaisille.	Lähettää tiedusteluja ja muita pyyntöjä asiakkaille ja/tai omaisille.	• Vastaa yhteiskehittämisen kokeilun käytännön järjestelyistä hoitoyksikössä • Avustaa kollegoita yhteiskehittämisen kokeilun aikana (esim. uusien testaajien kouluttaminen) • Osallistaa asiakkaat mukaan testaukseen ja opastaa heitä uuden ratkaisun käytössä • Viestittää yhteiskehittämisen kokeilusta asiakkaille ja omaisille

1) *Kokonaisvastuu yhteiskehittämisen prosessista.* Tutkimuksessa havaittiin, että yhteiskehittämisprosessista kokonaisvastuussa oleva henkilö työskentelee yleensä julkisen sektorin hallinto- tai innovaatioyksikössä. Henkilöillä oli usein sosiaali- ja terveysalan tausta, jolloin heillä oli ymmärrystä operatiivisesta toiminnasta, vaikka he toimivatkin erillään siitä. Toisaalta oli myös henkilöitä, joilla oli muu koulutustausta. Taustalla ei kuitenkaan ollut tutkimuksen mukaan merkittäviä vaikutuksia itse rooliin, koska yhteiskehittämisestä kokonaisvastuussa oleva henkilö tarvitsee aina vahvan tuen kokeilun kohteena olevasta yksiköstä. Ilman yksikön johdon ja työntekijöiden tukea kehittämiskohteesta ei muodostu selkeää kuvaa ja kokeilun tulokset eivät muodosta uusia käytänteitä. Yhteiskehittämisestä kokonaisvastuussa olevan roolissa korostuu yhteistyön hallinnointi sisäisten ja toisaalta kokeiluun osallistuvien ulkoisten toimijoiden, kuten yritysten ja tutkimusorganisaatioiden, kanssa. Samalla rooli toimii eräänlaisena suodattimena ulkoisten ja sisäisten toimijoiden välillä, jotta yhteiskehittäminen ei kuormita liikaa kokeiluyksikön ydintoimintoja. Tutkimuksessa havaittiin myös, että roolin keskeinen tehtävä on varmistaa kokeilun jatkuva arviointi yhteiskehittämisen eri vaiheissa. Kokeilun tarkoituksenmukainen arviointi tuottaa uutta ymmärrystä, joka voidaan raportoida johtamisprosessiin päätöksenteon tueksi.

Seuraavat kaksi tutkimuksessa tunnistettua tasoa olivat lähempänä toisiaan, ja usein molempia hoiti sama henkilö. Suuremmissa kokeiluissa ne sen sijaan voitiin jakaa eri henkilöiden kesken. Nämä roolit eivät myöskään ole aktiivisia koko yhteiskehittämisprosessin ajan, vaan ne korostuvat yhteiskehittämisen alussa, kun kehittämishaasteet tunnistetaan, ja toisaalta yksikössä tehtävän kokeilun aikana.

2) *Vastuu yhteiskehittämisestä osana oman vastuualueen/osaston/tiimin toiminnan tavoitteita.* Useimmissa kokeiluissa tästä roolista vastasi innovaatio-orientoitunut sairaanhoitajien esihenkilö. Henkilö ymmärtää innovaatiotoiminnan hyödyt ja pyrkii edistämään niitä omalla toiminnallaan ja motivoimaan muita henkilöitä yksikössä. Samalla henkilö varmistaa potilasturvallisuuden toteutumisen kokeilun aikana. Tutkimuksen mukaan haasteena on usein se, että yhteiskehittämiseen tarvittavien toimien edistämiseen ei ole myönnetty työaikaa. Tästä syystä yhteiskehittäminen voi tuntua ylimääräiseltä työltä, joka rasittaa yksikössä tapahtuvaa perustyötä. Tämä rooli on tärkeä yhteiskehittämisen onnistumisen kannalta, koska henkilö toimii yhteyshenkilönä hoitoyksikön ja yhteiskehittämisen prosessista vastaavan henkilön välillä. Toisaalta tutkimuksessa havaittiin, että lääketieteellisen taustan omaavat henkilöt osallistuvat harvemmin tiiviisti yhteiskehittämisen johtamiseen ja hallinnointiin.

3) *Vastuu yhteiskehittämisen viestinnästä ja käytännön järjestelyistä hoitoyksikön sisällä.* Tunnistetuista rooleista tämä on lähimpänä operatiivista toimintaa, jolloin on luonnollista, että henkilö on yhteydessä terveydenhuollon asiakkaisiin ja potilaisiin eri yhteiskehittämisen vaiheissa. Samalla henkilö vastaa yhteiskehittämisen kokeilun käytännön järjestelyistä hoitoyksikössä.

Millaisia vaatimuksia johtamiselle ja hallinnoinnille on?

CoHeWe-hankkeen aikana kerätystä empiirisestä aineistosta nousi esiin yhteiskehittämisen johtamiseen ja hallinnointiin liittyviä teemoja, jotka ovat keskeisiä edellytyksiä menestykselliselle yhteiskehittämiselle: 1) Yhteiskehittämiseen osallistuvien eri toimijoiden arvon muodostumisen ymmärtäminen ja tukeminen, 2) uudenlaisen innovaatiokulttuurin syntymisen tukeminen sekä 3) yhteiskehittämisellä vaikuttaminen.

Yhteiskehittämisen johtamisen ja hallinnoinnin yksi keskeinen tavoite on tukea eri toimijoiden arvon muodostumista yhteiskehittämisen prosessissa. Eri toimijoiden arvon muodostumisen tukeminen edellyttää arvon muodostumisen ymmärtämistä eri näkökulmista. Vaikka tässä artikkelissa käytännön syistä rajoitutaan tarkastelemaan arvon muodostumista yritysten näkökulmasta, CoHeWe-hankkeessa ilmiötä pyrittiin ymmärtämään monipuolisemmin. Yritysten yhteiskehittämiseen tarjoamien suunnitteluratkaisujen kehitysvaiheet olivat ennen yhteiskehittämisen alkua keskenään hyvin erilaisia. Osa yrityksistä tarjosi hyvin valmiita suunnitteluratkaisuja, toisilla oli ajatus kehittää ne vasta yhteiskehittämisen aikana. Tämä vaikutti olennaisesti yrityksen arvon muodostumisen lähtökohtiin. Empiirisen aineiston perusteella tunnistettiin yritysten kolme erilaista suunnitteluratkaisun kehitysvaihetta ja niiden vaikutusta arvonmuodostumiseen yhteiskehittämisen prosessissa. Niitä on kuvattu seuraavassa taulukossa (taulukko 4).

Taulukko 4. Yritysten asennoituminen yhteiskehittämistä kohtaan sote-innovaatioekosysteemissä ja siitä heille muodostuva arvo.

Yrityksen palvelun kehitysvaihe yhteiskehittämisen prosessin alkaessa	Yritys kehittää alusta lähtien palvelun tai tuotteen julkisen organisaation tarpeen perusteella	Yrityksen palvelu tai tuote on jo idea- tai prototyyppivaiheessa	Yrityksen jo olemassa olevaan palveluun tai tuotteeseen tai teknologiaan liittyvä uusi idea tai laajennus	Yrityksen jo valmiin palvelun tai tuotteen siirtäminen uuteen käyttöympäristöön
Yrityksen asennoituminen yhteiskehittämistä kohtaan	Suhtautuu julkiseen organisaatioon yksittäisenä asiakkuutena Toimintatapa lähellä tavallista hankintaprosessia Riskinä palvelun tai tuotteen kehityksen pysähtyminen yhteiskehittämisen jälkeen	Kiinnostus laajaan innovointiin yhteiskehittämisen aikana Palvelua tai tuotetta ei saada todennäköisesti valmiiksi yhteiskehittämisen aikana Kiinnostus pitkäaikaisempaan TKI-kehittämiseen julkisen organisaation tarpeiden pohjalta	Rajallinen kiinnostus laajaan palvelun tai tuotteen uudelleeninnovointiin yhteiskehittämisen aikana Hyvä mahdollisuus kehittää valmis palvelu tai tuote yhteiskehittämisen aikana	Vähäinen kiinnostus laajaan palvelun tai tuotteen uudelleeninnovointiin yhteiskehittämisen aikana Hyvä mahdollisuus edetä palvelun tai tuotteen kanssa laajempaan pilotointiin tai hankintaan
Yhteiskehittämisen ensisijainen arvo yritykselle	Rahallinen korvaus Referenssi kehitysprojektista	Palvelun tai tuotteen validointi aidossa käyttöympäristössä Tietoa käyttöympäristöstä ja sen prosessista, jolla voidaan tukea TKI-kehitystä ja myyntiä Uusia kumppanuuksia ja verkostoja	Palvelun tai tuotteen validointi aidossa käyttöympäristössä Tietoa käyttöympäristöstä ja sen prosessista, jolla voidaan tukea TKI-kehitystä ja myyntiä Uusi valmis palvelu tai tuote Referenssi yhteistyöstä julkisen organisaation kanssa Uuden asiakkuuden syntyminen	Uuden teknologian esitteleminen julkisen sektorin toimijoille Palvelun tai tuotteen validointi aidossa käyttöympäristössä Uuden asiakuuden syntyminen Halu kasvattaa palvelun tai tuotteen myyntiä Saatu tieto tukee yrityksen pitkän aikavälin TKI-tavoitteita

Uudenlaisen innovaatiokulttuurin syntymisen tukemisella viitataan yhteiskehittämiseen uutena toimintamallina, jonka tavoitteena on arvon luominen, arvon jakaminen ja arvon lunastaminen. Nämä seikat perustuvat eri toimijoiden, kuten yritysten, yrittäjien, tutkimuksen, julkishallinnon sekä kolmannen sektorin toimijoiden tiiviiseen vuorovaikutukseen. Uudenlainen toimintamalli mahdollistaa jatkuvan uudistumisen ja monialaisen innovaatiotoiminnan, mutta edellyttää yhteiskehittämiseen olennaisesti liittyvän epävarmuuden sietämistä. Empiirisen tutkimuksen mukaan epävarmuus voi ilmetä eri toimijoille eri tavoin ja se voi liittyä esimerkiksi yhteiskehittämisen prosessille luonteenomaiseen ja epävarmuuden sietämistä edellyttävään piirteeseen (prosessin lopputulos eli suunnitteluratkaisu on yhteiskehittämisen kohde, ja se muotoutuu vasta yhteiskehittämisen prosessin aikana; suunnitteluratkaisua ei voida määritellä prosessin alussa). Lisäksi yritykset ovat huolissaan mahdollisesta kilpailuasetelman syntymisestä, joka saattaa vaarantaa aidon yhteiskehittämisen toteutumisen, sillä se edellyttää luottamusta sekä tiedon ja resurssien

jakamista. Eri toimijoiden epävarmuustekijöiden sietämistä voidaan tukea yhteiskehittämisen johtamisen ja hallinnoinnin keinoin. Empiirisestä aineistosta tunnistettiin myös, että pysyvämmän innovaatiokulttuurin kehittämistä julkisella sote-alalla haastaa se, että yhteiskehittämisen hankkeisiin palkataan usein ihmisiä lyhytaikaisiin työsuhteisiin organisaation ulkopuolelta. Tämä estää sekä sisäisen että ulkoisen yhteiskehittämisen verkoston syntymisen ja uudenlaisten innovaatiota edistävien mallien pysyvän käyttöönoton.

Yhteiskehitettyjen palvelujen vaikutuksia terveysjärjestelmään on arvioitava kriittisesti esimerkiksi haittojen, hyötyjen, toteutettavuuden, resurssien käytön ja oikeudenmukaisuuden näkökulmista. Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että monet olemassa olevat sosiaali- ja terveyspalvelujen vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ja viitekehykset ovat systemaattisia ja tehokkaita, ja ne tuottavat tarkkaa ja korvaamatonta arviointitietoa palvelujen vaikuttavuudesta esimerkiksi lääketieteen- tai terveystieteen näkökulmista. Ne ovat kuitenkin usein liian raskaita ja vaativat liian paljon aikaa, resursseja ja syvällistä substanssiosaamista kokeiluluonteisen palvelu- ja tuotekehityksen näkökulmasta, jossa ei ole selkeää lopputulosta nähtävissä. Tutkimuksessa havaittiin, että yhteiskehittämisen tuloksia tulisi arvioida esimerkiksi kestävään kehitykseen, taloudellisten tavoitteiden, asiakaskokemus ja hyvinvointikysymysten osalta. Jotkut haastatettavat mainitsivat, että arvioinnissa tulisi ottaa huomioon asiakastason lisäksi myös yleisemmät yhteiskunnalliset vaikutukset. CoHeWe-hankkeessa kehitettiin ja hyödynnettiin arviointikriteeristöä (taulukko 1). Kaikki kaupungit hyödynsivät arviointikriteeristöstä seuraavia kohtia pyytäessään yrityksiltä vastauksia kehittämistarpeisiin yhteiskehittämisen kohdassa 2.1 (ks. kuvio 1): a) Palvelun tai tuotteen kypsyysaste (idea, konsepti, prototyyppi, valmis tuote tai palvelu), b) uutuusarvo/innovatiivisuus, c) skaalautuvuus (liiketoimintamallin toimivuus ja mahdollisuus vakiintua pysyväksi ratkaisuksi), d) käytettävyys, e) kustannusvaikutus, f) tietoturva ja g) saavutettavuus. Yrityksiltä saatujen vastausten perusteella yhteiskehittämisestä vastaava henkilö pystyi valitsemaan osan yrityksistä yhteiskehittämisen seuraavaan vaiheeseen eli markkinavuoropuheluun (ks. kuvio 1). Yhteiskehittämisen kokeilujen lopuksi eri toimijat käyttivät eri arviointikriteeristön ulottuvuuksia arvioidessaan kehitettyjä palvelu- ja tuoteratkaisuja. Empiirisestä aineistosta nousi esiin, että sote-palvelujen yhteiskehittämisen tueksi tarvitaan ketterämpiä ja kevyempiä vaikuttavuuden arvioinnin työkaluja ja menetelmiä, joilla voidaan ohjata suunnitteluratkaisun yhteiskehittämistä ja kehittämisprosessia ja arvioida yhteiskehittämistä ja sen lopputuloksia. Esimerkiksi eräs haastateltava mainitsi haasteena sen, että kohdennettuja yhteiskehittämisratkaisuja varten tarvitaan erityisiä arviointimenetelmiä. Systemaattisesti johdettu ja hallinnoitu yhteiskehittämisen prosessi luo edellytykset järjestelmälliseen tiedonkeruuseen ja objektiivisen vaikuttavuustiedon tuottamiseen.

Johtopäätökset ja pohdinta

Laaja-alaiset toimintaympäristön muutokset, kuten resurssien riittävyys, kustannusten nousu sekä väestön ikääntyminen haastavat sosiaali- ja terveyspalveluita. Joustavan, ketterän ja monitoimijaisen yhteiskehittämisen avulla on pyritty vahvistamaan sote-alan organisaatioiden innovaatiokyvykkyyttä. Yhteiskehittämisen mukauttaminen osaksi kompleksisia sote-innovaatioekosysteemejä on kuitenkin vielä varhaisessa kehitysvaiheessa (ks. esim. Torfing ym. 2019). Ilman järjestelmällistä kehittämistyötä ja selkeitä johtamiskäytäntöjä yhteiskehittäminen jää yksittäisten kehittämishankkeiden tasolle, eikä siitä tule kestävää ja pysyvää lähestymistapaa laaja-alaiseen julkisten palvelujen innovointiin.

Tämä tutkimus tarjoaa erityisessä monitoimijaisessa kontekstissa syvällistä tietoa yhteiskehittämisen johtamisesta ja hallinnoinnista innovaatioekosysteemeissä toimivien julkisen sote-alan organisaatioiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen analyysistä saatiin sekä teoreettisia tutkimusavauksia että käytännöllistä tietoa. Keskittymällä julkisen sote-alan henkilöstön omaksumiin johtamis- ja hallinnointikäytäntöihin yhteiskehittämisessä (esim. Pikkarainen 2017; Bason 2018; Sørensenin ym. 2021; Torfing ym. 2021; Hofstad ym. 2021) oli mahdollista ymmärtää, miten eri julkisen sote-organisaatioiden toimijat voivat toimia eri tasoilla ottaen laajemman hallinnollisen tai keskittyneemmän roolin yhteiskehittämisessä.

Mitä tulee teoreettiseen panokseen, tutkimuksessa kävi selväksi, että sote-alan organisaatioissa yhteiskehittämisen johtaminen ja hallinnointi tapahtuu eri tasoilla, jotka määriteltiin seuraavasti: 1) Kokonaisvastuu yhteiskehittämisen prosessista, 2) Vastuu yhteiskehittämisestä osana oman vastuualueen/osaston/tiimin toiminnan tavoitteita, 3) Vastuu yhteiskehittämisen viestinnästä ja käytännön järjestelyistä hoitoyksikön sisällä. Tämä tulos on yhdenmukainen aiemman tutkimuksen kanssa, jossa on tunnistettu useita rinnakkaisia rooleja yhteiskehittämisen hallinnoinnissa (Pikkarainen ym. 2017). Huomattavaa oli, että CoHeWe-hankkeessa toteutetuissa yhteiskehittämisen kokeiluissa johtamisen ja hallinnoinnin tasot olivat joko yhden henkilön vastuulla tai ne oli jaettu usean henkilön kesken. Etenkin laajemmissa yhteiskehittämisen hankkeissa on kuitenkin suositeltavaa erotella tasot eri henkilöiden tehtäviksi, millä voidaan edesauttaa yhteiskehittämisen vaiheiden menestyksekästä toteutumista. Selkein tunnistetuista johtamisen ja hallinnoinnin tasoista oli kokonaisvastuu yhteiskehittämisen prosessista, mikä ei ole yllättävää. Kahdella muulla tasolla oli kuitenkin merkittävä rooli eri toimijoiden sitouttamisessa (potilaat, sote-ammattilaiset ja yritysten edustajat) ja yhteiskehittämisen vaiheiden toteutuksessa.

Tutkimuksessa tunnistettiin myös kolme vaatimusta yhteiskehittämisen johtamiselle ja hallinnoinnille, jotka ovat keskeisiä edellytyksiä menestykselliselle yhteiskehittämiselle: 1) Yhteiskehittämiseen osallistuvien eri toimijoiden arvon muodostumisen ymmärtäminen ja tukeminen, 2) uudenlaisen innovaatiokulttuurin syntymisen tukeminen sekä 3) yhteiskehittämisen vaikuttavuuden arviointi. Eri toimijoiden arvon muodostumisen tukeminen yhteiskehittämisen sote-innovaatioekosysteemissä

edellyttää arvon muodostumisen ymmärtämistä eri näkökulmista. Arvon muodostuminen motivoi toimijoita yhteiskehittämään innovaatioita. Kuten aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, tarvitaan kestäviä ja pysyviä toimintamalleja, joissa yhteiskehittäminen on sisäänrakennettuna julkisen sektorin toimintamalleihin (esim. Osborne 2018). Lisäksi tarvitaan toimintakulttuurin muutoksia. Yhteiskehittäminen haastaa myös perinteisen julkisen sektorin päätöksenteon. Keskustelua tulee jatkaa siitä, miten luodaan uutta ja avoimempaa monitoimijaista hallintomallia, joka tukee yhteiskehittämistä. Lisäksi on tärkeää, että uusien yhteiskehittämisen tuloksena kehitettyjen sosiaali- ja terveyspalvelujen vaikutuksia ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin arvioidaan kriittisesti esimerkiksi hyötyjen, haittojen, hyväksyttävyyden, toteutettavuuden, resurssien käytön ja tasapuolisuuden näkökulmista.

Käytännön näkökulmasta tutkimus antaa tietoa erilaisista johtamiseen ja hallinnointiin liittyviä toimenpiteistä, joita tulee tehdä yhteiskehittämisen eri vaiheissa sen menestymisen ja vaikuttavuuden parantamiseksi. Lisäksi tutkimus lisää ymmärrystä erilaista yritystoimijoista ja heidän arvonmuodostumisesta yhteiskehittämisen prosessissa.

Tutkimuksen tuloksissa on myös joitakin rajoitteita. Koska tutkimuksen metodologiseksi lähestymistavaksi valittiin laadullinen tapaustutkimus, ei tutkimustuloksia voida yleistää laajasti. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin yksityiskohtaista tietoa yhteiskehittämisen hallinnoinnista ja johtamisesta sote-alalla. Tutkimus tarjoaa näin ollen mahdollisuuksia tulevalle tutkimukselle, jonka avulla voidaan yksilöidä olennaisia kysymyksiä ja parantaa yhteiskehittämisen hallinnointia ja johtamista laajemmassa sote-innovaatioekosysteemissä. Tulevaisuudessa tarvitaan myös kattavampia tutkimuksia, joissa tarkastellaan ylemmän johdon osallistumista ja merkitystä yhteiskehittämiselle.

Lähteet

Algahtani, A. 2014. Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices* 2, 71–82.

Bason, C. 2018. *Leading public sector innovation 2E: Co-creating for a better society*. Policy press.

Brandsen, T., & Honingh, M. 2018. Definitions of co-production and co-creation. Teoksessa *Co-Production and Co-Creation*. Routledge, 9–17.

Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. 2019. Public sector innovation: the effect of universities. *The Journal of Technology Transfer 44*(2), 596–614.

Haukipuro, L., Väinämö, S., & Hyrkäs, P. 2018. Innovation Instruments to co-create needs-based solutions in a living lab. *Technology Innovation Management Review 8*(5), 23–36.

Hautamäki, A., & Oksanen, K. 2016. Sustainable innovation: Solving wicked problems through innovation. Teoksessa Open innovation: a multifaceted perspective: Part I, 87–110.

Jäppinen, T. 2015. How to manage a service innovation process in the public sector: from co-design to co-production. Teoksessa *The Handbook of Service Innovation*. Springer, London, 707–726.

Kauppinen, S., Kesäniemi, E., Luojus, S., Lange, P., Lönn, N., Pääkkönen, J., & Hult, T. (2020). Tarpeesta ratkaisuksi Yhteiskehittämisen opas sosiaali- ja terveydenhuollossa. Forum Virium Helsinki ja Laurea-ammattikorkeakoulu.

Langergaard, L. L. 2011. Understandings of 'users' and 'innovation' in a public sector context. Teoksessa *User-based innovation in services*. Edward Elgar Publishing.

Lappalainen, P., Markkula, M., & Kune, H. (Toim.) 2015. *Orchestrating Regional Innovation Ecosystems*.

Lääkäriliitto. Lääkärin etiikka. Luku Johtaminen terveydenhuollossa. Tarkistettu 16.1.2022, https://www.laakariliitto.fi/laakarin-etiikka/laakari-ja-yhteiskunta/johtaminen-terveydenhuollossa/

Moore, M., & Hartley, J. 2010. Innovations in governance. Teoksessa *The New Public Governance?*. Routledge, 68–87.

OECD, E. 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities.

Osborne, S.P., Radnor, Z. & Nasi, G. 2013. A New Theory for Public Service Management: Toward A (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration* 43(2), 135–158.

Osborne, S. P., & Radnor, Z. 2016. The New Public Governance and Innovation in Public Services: A Public Service-Dominant Approach. Teoksessa J. Torfing & P. Triantafillou (toim.), *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*. Cambridge: Cambridge University Press, 54–70.

Osborne, S. P. 2018. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review* 20(2), 225–231.

Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. 2015. Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research 18*(2), 127–159.

Pearsall, M. 1971. Participant Observation As Role and Method in Behavioral Research. Teoksessa Filstead, W. J. (toim.), *Qualitative Methodology: Firsthand Involvement with the Social World*, 340– 352.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. 2017. *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting customer competence. *Harvard business review* 78(1), 79–90.

Torfing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. 2019. Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society* 51(5), 795–825.

Yliaska, V. 2014. *Tehokkuuden toiveuni: Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle*. Into.

Valkokari, K. 2015. Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them. *Technology Innovation Management Review* 5(8), 17–24.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68(1), 1–17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2016. Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science 44(1), 5–23.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. 2015. A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review 17*(9), 1333– 1357.

Voorberg, W., Bekkers, V., Timeus, K., Tonurist, P., & Tummers, L. 2017. Changing public service delivery: learning in co-creation. *Policy and Society* 36(2), 178–194.

Windrum, P., & Koch, P. M. (toim.). 2008. *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*. Edward Elgar Publishing.

Epilogi: Vauhtia sosiaali- ja terveysalan ekosysteemikehittämiseen

Suomalaista sosiaali- ja terveydenhuolloin palvelujärjestelmää ja palveluita on kehitetty pitkään. Kehitystä on tapahtunut monella taholla ja tasolla. Keskusteluissa suurimman näkymän on saanut palvelujärjestelmän kehittäminen, onhan sitä yritetty tehdä koko 2000-luku usean hallituksen toimesta. Hieman pienemmällä huomiolla ovat olleet palveluprosessien, asiakaslähtöisyyden ja palvelujen kehittäminen, olkoonkin, että tätäkin kehitystyötä on tehty suurella intohimolla palvelujen tuottajien keskuudessa. Teknologian ja digitalisaation edistyessä on havaittu, että kehittämiseen on syytä ottaa laajasti mukaan myös sote-alan ulkopuolisia toimijoita. Palvelujen kehittäjät ovatkin muodostaneet ekosysteemejä, joiden puitteissa on tavoiteltu systeemistä muutosta, mutta lähinnä on toistaiseksi aikaansaatu lähinnä palvelukehittämistä.

Keskustelu ekosysteemeistä ja erilaisten toimijoiden roolista ja yhteistyöstä käy kuitenkin kuumana. Ekosysteemistä on tullut puhekielessä monenlaisen yhteisen ja tulevaisuussuuntautuneen toiminnan nimittäjä. Aina ei ole kuitenkaan selvää, mistä puhutaan, kun puhutaan ekosysteemeistä. Kehittäjille ja poliitikoille tietynlainen visiointi ja hyvää tarkoittavien käsitteiden viljely on suotavaa, hehän usein tarkastelevat tavoiteltavan kehityksen suuntaa. Kuitenkin yhteistyötä tekevien ammattilaisten kesken epämääräisesti ja sattumanvaraisesti määrittyvät termit voivat aiheuttaa myös hämmennystä ja tarpeettomia väärinymmärryksiä. On siis syytä pysähtyä myös käsitteiden äärelle.

Suomen sosiaali- ja terveyspalveluissa on tapahtunut historiallinen muutos, kun näiden palveluiden järjestämisvastuu on siirtynyt Helsinkiä lukuun ottamatta kunnilta ja kuntayhtymiltä uusille, vuoden 2023 alussa toimintansa aloittaneille hyvinvointialueille. Oleellista on huomata, että kyse on merkittävästä rakenteellisesta muutoksesta, mutta ei vielä välttämättä syvällisestä systeemisestä muutoksesta.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenteellisella uudistuksella on hyvät tavoitteet alkaen hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamisesta ja päätyen kustannusten hillintään tilanteessa, jossa väestön ikääntymisen myötä palvelutarve kasvaa. Hyvinvointialueiden lyhyen historian aikana on tullut esiin monia haasteita, joista kenties merkittävin on erityisesti alkuvuosien taloudellinen paine. Uudistukseen liittyvät muutos- ja harmonisointikulut ovat suuret, minkä lisäksi sekä sosiaali- että tervey-

denhuoltosektorilla on edelleen esimerkiksi koronakriisin tuottamaa hoito- ja hoivavelkaa. Myös ikärakenne muuttuu monilla alueilla erittäin nopeasti kasvattaen palvelutarvetta. Tuotantopuolen suurin ongelma lienee pula osaavasta työvoimasta, joka koskee julkisen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan lisäksi laajemminkin sekä yksityisiä että julkisia aloja.

Tämän kirjan yksi pääviesteistä on se, että sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämistä pitää jatkaa määrätietoisesti ja ekosysteemimaisesti ottaen mukaan kaikki toimijat. Palvelujärjestelmällä on nyt uusi rakenteellinen pohja, jonka tarjoamat mahdollisuudet on syytä käyttää täysimääräisesti. Samalla on tärkeää huomioida, että uusi rakenne itsessään ei ratkaise edellä kuvattuja "ilkeiden ongelmien" vyyhtiä. Petteri Orpon hallitusohjelma ottaa lähtökohdaksi sen, että palvelujärjestelmää kehitetään Sanna Marinin hallituskaudella luodun rakenteen varaan. Voidaan arvioida, että tämä on hyvä asia, koska näin suurten haasteiden ratkaisemisessa tarvitaan kansallista yksituumaisuutta, linjakkuutta ja päättäväisyyttä.

Hallitusohjelmassa on runsaasti kirjauksia sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseksi. Ne koskevat esimerkiksi painopisteen siirtoa kohti varhaisempaa tukea ja ennalta ehkäisyä, hyvinvointialueiden rahoituksen kehittämistä ja valtion ohjauksen uudistamista. Hallitus tukee myös hyvinvointialueiden keskinäistä oppimista mahdollisimman vaikuttavien ja kustannustehokkaiden hoito- ja työmuotojen levittämiseksi kansallisesti. Samalla se haluaa hyödyntää aiempaa vahvemmin markkinamekanismia esimerkiksi tuomalla käyttöön uudistetun Kela-korvauksen perusterveydenhuollon vastaanottotoiminnassa.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tarvitaan aikaisempaa enemmän ihmis- ja asiakaskeskeisyyttä, kokonaisvaltaista otetta sekä määrätietoista TKIO-työtä ja tiedolla johtamista. Muutos ulottuu paitsi palveluiden kehittämiseen, mutta myös niiden tuottamiseen ja käyttämiseen. Tästä avautuu vielä laajempi näkökulma sosiaali- ja terveyspalveluihin ja niihin liittyvään osaamiseen: Suomea kohtaavan sosiaali- ja terveyspalveluiden hoitamisen haasteesta voi kummuta myös uudenlaista taloudellista toimeliaisuutta, kuten digitaalisia tuotteita ja palveluita sekä erilaisia tuotteistettuja ratkaisuita. Tämä edellyttää vahvaa vuorovaikutteista ja yhteistoiminnallista TKI-toimintaa, joka jäsentyy ekosysteemeissä.

Olkoon siis tämä teos lähtölaukaus yhä vakavammalle ja vaikuttavammalle sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemien kehittämiselle!

Tampereella 14.9.2023

Pasi-Heikki Rannisto
Ulriika Leponiemi
Nadja Nordling
Jari Kolehmainen

Kirjan kirjoittajat

Kauppinen Sami, TaM, Laurea ammattikorkeakoulu
Sami Kauppinen toimii Laurea ammattikorkeakoulussa projektipäällikkönä ja on väitöskirjatutkija. Hän on johtanut yli 15 vuoden ajan sekä kansallisia että kansainvälisiä TKI-hankkeita. Tutkimusintressit keskittyvät julkisen ihmiskeskeiseen suunnitteluun, sektorin palveluinnovaation johtamiseen ja palveluekosysteemien suunnitteluun.
Sähköpostiosoite: sami.kauppinen@laurea.fi

Kautonen Mika, HT, dosentti, Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Mika Kautonen toimii Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan Tiedon, tieteen, teknologian ja innovaatioiden tutkimuskeskuksen varajohtajana. Hän on toiminut yli 20:n innovaatiojärjestelmiin ja -politiikkaan liittyvän tutkimushankkeen johtajana sekä ollut kirjoittamassa noin 100 julkaisua. Hän johtaa kansainvälistä Globelics Academy-tohtorikesäkoulua. Parhaillaan Kautonen johtaa hanketta, jonka tavoitteena on perustaa Namibiaan Afrikan kestävän siviili-ilmailun osaamiskeskus. Nykyisin hänen kiinnostuksensa kohdistuu erityisesti kestävien siirtymien toteuttamiseen ja kestävää kehitystä edistävien innovaatioiden käytäntöön viemiseen.
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3726-263X

Kolehmainen Jari, HT, Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta
Jari Kolehmainen työskentelee tutkimusjohtajana Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunnassa Alueellisen kehittämisen tutkimusryhmä Sentessä. Hänellä on yli 20 vuoden kokemus alueelliseen innovaatiotoimintaan, osaamisperustaiseen alue- ja kaupunkikehittämiseen sekä elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaan liittyvistä tutkimus- ja kehittämishankkeista.
Sähköpostiosoite: jari.kolehmainen@tuni.fi
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9229-3650

Kork Anna-Aurora, HT, Vaasan yliopisto
Anna-Aurora Kork toimii sosiaali- ja terveyshallintotieteen apulaisprofessorina Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä. Kork on kiinnostunut erityisesti julkishallinnon uudistamiseen ja terveydenhuollon kehittämiseen liittyvistä johtamisen kysymyksistä. Hän on työskennellyt lähes 15 vuotta erilaisissa tutkimus-, arviointi- ja kehittämishankkeissa, joiden teemat kytkeytyvät julkisten palvelujen tuloksellisuuteen, arvon-

luontiin, osallistumiseen ja vaikuttavuuteen.
Sähköpostiosoite: anna.kork@uwasa.fi
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2658-0918

Laihonen Harri, FT, KTM, Itä-Suomen yliopisto
Harri Laihonen toimii professorina Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella. Erityisiä mielenkiinnon kohteita ovat tietojohtaminen ja suorituskyvyn kehittäminen. Ollut mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa useita tutkimus- ja kehittämishankkeita, joissa on yhteistyössä yritysten ja julkisten organisaatioiden kanssa tarkasteltu tiedon ja sen johtamisen merkitystä organisaation suorituskyvyn kannalta ja kehitetty välineitä johtamisen tueksi.
Sähköpostiosoite: harri.laihonen@uef.fi
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5836-5649

Leponiemi Ulriika, HT, Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta
Ulriika Leponiemi toimii Tampereen yliopistossa tutkijatohtorina tutkimusalueinaan julkinen hallinto, julkisten palveluiden järjestäminen ja kehittäminen. Häntä kiinnostavat, miten julkiset palvelut voitaisiin järjestää tehokkaasti ja vaikuttavasti, paikallinen päätöksenteko ja kuntalaiset huomioiden. Lisäksi Leponiemi toimii verkostojohtajana TRANSFORM-tutkimusalustalla, jonka tehtävänä on kartuttaa ymmärrystä hyvinvointijärjestelmän kehitystarpeista ja luoda edellytyksiä paremmalle päätöksenteolle.
Sähköpostiosoite: ulriika.leponiemi@tuni.fi
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-1663-7911

Linna Perttu, DI, M-Files Oy, Tampereen Yliopisto
Perttu Linna työskentelee M-Files yrityksessä IT konsultoinnissa järjestelmäasiantuntijana. Hän suoritti opintonsa Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunnassa. Ennen työllistymistään M-Filesille, hän työskenteli Tampereen yliopistolla eri hankkeissa, joissa kehitettiin muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon vaikuttavuutta sekä innovaatioekosysteemien hallintaa ja johtamista. Diplomityön hän suoritti aiheenaan Tietojohtaminen vaikuttavuusperusteisen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen tukena.
Sähköpostiosoite: perttu.linna@hotmail.com

Luojus Satu, FT, Laurea-ammattikorkeakoulu
Yliopettaja Satu Luojus on tehnyt käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun, yhteiskehittämiseen ja käyttäjäkokemukseen liittyvää tutkimusta ja kehittämistyötä erilaisissa TKI-hankkeissa yli 15 vuotta. Tutkimuksellinen mielennon kohde monialaista innovaatiotoimintaa tukeva johtaminen ja organisaatiokulttuurin edistäminen. Vastaa Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut (YAMK) -koulutuksen kehittämisestä ja toteuttamisesta. Opettaa digitaalisten palvelujen ja palveluekosysteemien

suunnittelua, palvelumuotoilua sekä monialaisen innovaatiotoiminnan edistämistä organisaatioissa.
Sähköpostiosoite: satu.luojus@laurea.fi

Mäkinen Sari Maarit, LL, Pirkanmaan hyvinvointialue
Sari Mäkinen toimii Pirkanmaan hyvinvointialueen Avopalveluissa Vastaanottotoiminnan toimialuejohtajana. Hän on pitkänlinjan perusterveydenhuollon lääkärijohtaja ja toiminut useissa kansallisissa kehittämistehtävissä. Mäkinen toimi vuosina 2017-2022 Pirkanmaan sairaanhoitopiirin perusterveydenhuollon yksikön johtajana ja Kehys -kehitämme yhdessä hankeen hankejohtajana.
Sähköpostiosoite: sari.makinen@pirha.fi
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8296-2654

Nordling Nadja, HT (in spe), Pirkanmaan liitto
Nadja Nordling toimii Pirkanmaan liitossa projektipäällikkönä yhteiskunnallisten transitioiden ja tutkimuksen kaupallistamisen tehtävissä. Hän on työskennellyt useiden innovaatiojärjestelmiin ja -elosysteemeihin liittyvien hankkeiden parissa sekä ollut kirjoittamassa julkaisuja aihepiiristä, joihin lukeutuvat myös hänen esitarkastusprosessissa oleva transformatiivisia innovaatioekosysteemejä käsittelevä väitöskirjansa. Nordling toimii osana kansainvälisen Globelics Academy -tohtorikoulun sihteeristöä.
Sähköpostiosoite: nadja.nordling@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3486-3253

Rannisto Pasi-Heikki, HT, dosentti, Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta
Pasi-Heikki Rannisto toimii Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunnassa, tutkimusjohtajana sekä Johtamisen, hallinnon ja arvioinnin tutkimuskeskus TAUGO:n vetäjänä. Hän on osallistunut lukuisiin johtamisen arviointi- ja kehityshankkeisiin, viimeksi muun muassa Suomen koronajohtamisen sekä Helsingin ja Tampereen kaupunkien toimintamallien arviointeihin. Rannisto toimi vuosina 2017-2021 Sosiaali- ja terveydenhuollon professorina sekä toimii SotEMBA:n ohjelmajohtajana.
Sähköpostiosoite: pasi-heikki.rannisto@tuni.fi
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-9762-932X

Rintamäki Timo, KTT, Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta
Timo Rintamäki toimii Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunnassa, vakuutuksen ja riskienhallinnan opintosuunnassa Tenure track -professorina sekä tutkimusryhmän johtajana. Hänen tutkimusteemojaan ovat mm. asiakaslähtöinen strategia ja arvonluomisen murros, joka vakuutusalalla näkyy esimerkiksi terveys- ja turvallisuusriskien ennaltaehkäisyn uusina malleina toimialat ylittävissä ekosysteemeissä. Timolla on myös monipuolista kokemusta palveluliiketoiminnan tutkimus- ja kehittämishankkeista.
Sähköpostiosoite: timo.rintamaki@tuni.fi

Roth Marco, TtM, Pirkanmaan hyvinvointialue, Tampereen yliopisto
Marco Roth toimii kehityspäällikkönä Pirkanmaan hyvinvointialueella Integraation toimialueella päävastuualueena integraation tiedolla johtaminen sekä väitöskirjatutkijana Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunnassa
Sähköpostiosoite: marco.roth@pirha.fi
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7533-9792

Salunen Riitta, TtT, Pirkanmaan hyvinvointialue
Riitta Salunen toimii Pirkanmaan hyvinvointialueella Integraation toimialueella, Jatkuvan kehittämisen vastuuyksikössä koordinointipäällikkönä. Hän on toiminut pitkään erilaisissa sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämistehtävissä.
Sähköpostiosoite: riitta.salunen@pirha.fi

Sillanpää Virpi, FT, Modulight Oyj
Virpi Sillanpää on toiminut pitkään tutkimus- ja opetustehtävissä Tampereen yliopistossa Johtamisen ja talouden tiedekunnassa, Tietojohtamisen yksikössä. Hän on tutkinut ja kehittänyt hyvinvointipalveluiden vaikuttavuuden mittaamista useissa eri hankkeissa. Maaliskuusta 2023 lähtien Sillanpää on työskennellyt teknologiayritys Modulight Oyj:n palveluksessa Senior Marketing Specialist tehtävässä.
Sähköpostiosoite: virpi.sillanpaa@modulight.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4949-5203

Vakkuri Jarmo, HT, Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta
Jarmo Vakkuri toimii kunnallistalouden professorina, julkisen talousjohtamisen opintosuunnan vastuuprofessorina ja tutkimusryhmän johtajana Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa. Hän tutkii mm. hybridihallintaa, julkisen hallinnon rakennemuutoksia ja kestävää kaupunkitaloutta. Hän on johtanut useita Suomen Akatemian rahoittamia tutkimushankkeita sekä arviointitutkimuksen hankkeita. Vakkuri toimii laajasti kotimaisissa ja kansainvälisissä tieteellisen asiantuntijan sekä julkisen hallinnon kehittämisen rooleissa.
Sähköpostiosoite: jarmo.vakkuri@tuni.fi
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0287-2756

Julkisen sektorin sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmää kehitetään useiden samanaikaisten haasteiden ristipaineessa, joten tarvitaan kokonaisvaltaista systeemistä muutosta. Tämän monialaisen kokoomateoksen tarkoituksena on selvittää, miten tutkimustiedon avulla voidaan lisätä TKIO-osaamista hyvinvointipalveluissa ja laajemminkin sote-ekosysteemissä.

Kirja auttaa lukijaa analysoimaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään innovaatioekosysteemejä sekä sitä, miten niiden avulla voidaan vaikuttaa sosiaali- ja terveysalan kehitystarpeisiin. Teos tarjoaa katsauksen uudenlaisiin ekosysteemikehittämisen tutkimusilmiöihin ja -menetelmiin, jotka huomioivat niin yhteiskunnallisten ongelmien monitahoisuuden kuin kontekstien ja ratkaisujen vaikutukset.

Teos on suunnattu sote-innovaatioekosysteemeistä kiinnostuneille lukijoille aina kolmannen sektorin toimijoista asiakkaisiin ja ammattilaisista tutkijoihin. Kirjassa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että sote-innovaatioekosysteemeihin kohdistuva kehittämistyö avautuisi laajalle yleisölle mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa. Tutkimustuloksia havainnollistetaankin kuvaamalla tutkimus- ja kehityshankkeissa toteutettuja case-esimerkkejä.

ISBN 978-952-359-051-9

TAMPERE UNIVERSITY PRESS

9 789523 590519